

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Elaboración de un plan de negocio para la creación de una dulcería en la ciudad de  
Cartagena de Indias**

**Sara Muriel Texidor y Julieth Vanessa Almonacid Tarazona**

**Tutor: Deiwi Zurbarán**

**Bogotá, octubre 21 de 2020**

## Contenido

1. EL PROBLEMA .....	7
1.1 Línea de investigación: Gestión, innovación y desarrollo empresarial .....	7
1.2. Descripción y delimitación del tema .....	7
1.3. Formulación de la problemática .....	12
1.4. Objetivos .....	13
1.4.1.1 Objetivo general .....	13
1.4.1.2. Objetivos específicos .....	13
1.5 Justificación.....	13
2. MARCOS DE REFERENCIA.....	16
2.1 Marco teórico .....	16
2.2 Marco contextual .....	23
2.3. Marco conceptual.....	27
2.4 Marco legal.....	31
3. METODOLOGÍA .....	39
3.1 De investigación .....	39
3.1.1 Técnicas de recolección.....	39
3.1.2 Técnicas de análisis .....	39
3.2 Del modelo de negocio .....	40
3.3 Fuentes de recolección de información.....	43
3.4 Resultados esperados .....	44
4. DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO .....	44
4.1. Descripción del negocio .....	45
4.3. Análisis competitivo .....	47
4.4. Análisis de mercado.....	50
4.1.1 Ubicación.....	50
4.1.2 Población .....	50
4.1.3 Encuestas .....	50
4.5. Plan de gestión.....	52
4.5.1 Misión.....	52
4.5.2 Visión .....	53
4.5.3 Organigrama .....	53
4.5.4 Descriptivo de cargos .....	54

4.5.5 Capacitación.....	57
4.6. Plan de operaciones .....	57
4.6.1 Producto.....	59
4.6.2 Distribución del lugar .....	61
4.6.2. Almacenaje y distribución .....	62
4.6.3. Empaque .....	63
4.6.4. Flujograma .....	64
4.6.5 Cadena de valor.....	67
4.7. Plan de marketing .....	71
4.7.1 Objetivos del marketing.....	71
4.7.2. Branding .....	72
4.7.3 Diseño del empaque .....	73
4.7.4 Diseño del logo de la empresa .....	75
4.7.5 Redes sociales .....	76
4.8 Plan financiero .....	76
4.8.1 Estudio de mercado .....	76
4.8.2 Costos .....	77
4.8.3 Precio de venta .....	79
4.8.4 Cantidades para la venta .....	80
4.8.5 Punto de Equilibrio.....	82
4.8.6. Financiación del proyecto .....	83
4.8.7 Flujo de caja libre .....	83
4.8.8 Herramienta de evaluación .....	84
4.8.9 Análisis de escenarios.....	84
5. CONCLUSIONES .....	86
6. RECOMENDACIONES .....	87
7. REFERENCIAS.....	88
8. FIGURAS .....	97
9. TABLAS.....	99
10. ANEXOS .....	104

# **Elaboración de un plan de negocio para la creación de una dulcería en la ciudad de Cartagena de Indias**

## **Resumen**

Cocallito es el nombre de la empresa propuesta como plan de negocio para el desarrollo del presente proyecto de grado. Este plan se creó porque, si bien en la ciudad de Cartagena de Indias existe una oferta de dulces típicos de la región; no hay ninguna empresa que los ofrezca con un valor agregado. Es por esto que el proyecto propone innovar en el tema del *packaging* y asimismo pretende preservar la cultura del Caribe a través de la elaboración de dulces típicos palenqueros.

Los productos ofrecidos, serán elaborados por talentosas y auténticas manos palenqueras quienes encantan con su sazón y sabor. Con relación al empaque, el propósito de este es proteger el producto, sin embargo se identificó que la presentación es, en definitiva, un diferenciador y además uno de los factores claves en el momento de compra por parte del consumidor. Es este, el diseño propuesto por Cocallito se creó teniendo en cuenta su comodidad en temas de transporte y el impacto que el empaque, una vez usado, tendría con el medio ambiente. En temas de diseño, el empaque es colorido, hecho a mano por talentosas colombianas y, debido a su forma, permite resaltar las bondades del producto.

Cabe señalar que el presente proyecto se inició antes de la pandemia del Coronavirus Covid-19, por tanto, las investigaciones realizadas, al igual que los datos recolectados, están basados en un panorama diferente al actual. Sin embargo, dentro del estudio de sensibilidad, se plantean diferentes escenarios que dan lugar a recomendaciones que pueden ser una guía de

acción en el marco de la situación compleja que atraviesa la humanidad y los diferentes sectores de la economía a nivel mundial, nacional y local a causa de la actual pandemia.

## **Abstract**

Cocallito Dulcería is the name of the company proposed as a business plan for the development of this degree project. This plan was created because, although in the city of Cartagena de Indias in an offer of typical sweet products from the region, there is not a company that offers them with added value. That is why the project proposes to innovate about packaging.

In the first instance, the purpose of the packaging is to protect the product, however it was identified that the presentation, in short, a differentiator and also is one of the key factors at the time of purchase by the consumer. For this reason, the design proposed by Cocallito was created thinking into account its comfort in transport issues and the impact that the packaging, would have on the environment. In terms of design, the packaging is colorful, handmade by talented Colombian hands and due to its shape, allows us to highlight the benefits of the product.

It should be noted that this project started before the coronavirus, therefore, the investigations carried out, as well as the data collected, are based on a different picture than the current situation, however, within the sensitivity study, they pose different scenarios that give rise to recommendations that can serve as a guide for action in the context of the complex situation that humanity and the different sectors of the economy are going through at the global, national and local levels.

This research project was made possible thanks to the knowledge, concepts and theories acquired throughout the career in order to demonstrate the financial viability of the company.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 Línea de investigación: Gestión, innovación y desarrollo empresarial**

En esta línea, se llevan procesos de investigación del conocimiento sobre diferentes sectores que hacen posible la cadena de valor y productiva del turismo, además de incluir los procesos de gestión de proyectos empresariales. Asimismo, pretende profundizar en las nuevas teorías, modelos e instrumentos que permiten que la empresa elija la mejor forma de ser sostenible. Esta investigación, estará basada en la gestión y desarrollo de establecimientos de alimentos y bebidas.

### **1.2. Descripción y delimitación del tema**

Con el pasar de los tiempos, el sector gastronómico ha tomado gran importancia en el mundo. La industria de restaurantes se ha convertido en un reflejo directo de los cambios de la realidad en la cual opera. La sociedad ha evolucionado a un orden más avanzado y complejo lo que implica un movimiento que se aleja de los alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas porque las exigencias de los usuarios han cambiado (Álzate, 2002).

El propósito de los establecimientos gastronómicos no es exclusivamente saciar la necesidad de alimentar a sus clientes, sino también crear experiencia, empatía, fidelidad y generar una recordación en el consumidor. Debido a la evolución de las costumbres sociales el acto de alimentarse ha ido evolucionando desde la más pura necesidad de subsistir hasta la sofisticación del deleite por el placer de comer (Payuelo, Montañez, Garmendia, Sanagustín,

2017). Actualmente, los consumidores ven en estos establecimientos gastronómicos un lugar para pasar el tiempo, socializar y hasta para hacer negocios porque estos espacios no solo ofrecen comida sino también estatus, tranquilidad y experiencias.

El sector de *food service* en Colombia, tal como lo indica la revista dinero, vende al año \$35 billones y genera más de un millón de empleos. Sin embargo, en el año 2017, este sector se vio perjudicado debido al importante cambio en la reforma tributaria que afectó el tema de arriendo de locales, de insumos en su mayoría importados y disminuyó considerablemente el consumo en los colombianos (Dinero, 2018). Lo anterior significó para el sector una menor demanda de servicios y por consiguiente menores ingresos, lo cual conllevó a que restaurantes independientes y pequeñas cadenas enfrentarán grandes dificultades, para algunos imposibles de superar, mientras que a otros los llevó a iniciar procesos de reorganización para mantenerse en el mercado. A pesar de ello, en el sector aún hay mucho por hacer y hay escenarios por explorar, aunque las grandes cadenas se han apoderado de la mayor parte del mercado, existen espacios en los que se puede generar una sana competencia que beneficie al consumidor y mantenga al sector en crecimiento.

Por otro lado, el panorama del sector en el 2018 fue positivo ya que a llegada del nuevo Gobierno trajo una serie de expectativas para el desarrollo del sector. También es positivo el interés de consolidar al país como una plataforma agroexportadora de alimentos, de la mano del aprovechamiento de los acuerdos de libre comercio. (Ortega, C. 2019). “El sector de alimentos y bebidas alcanzó ventas por 13.200 millones de dólares en 2017 y tuvo más presentación en las industrias de molinería, panadería y repostería, con un 31%; seguido de los lácteos, harinas, confitería, snacks, frutas, legumbres, aceites, salsas, cárnicos, helados y postres”, señaló Juan Gabriel Pérez, director ejecutivo de Invest in Bogotá (Portafolio, 2018). Según proyecciones de



Invest in Bogotá, se espera que al 2021 el sector alcance ventas por más de 25.000 millones de dólares (Portafolio, 2018).

El año 2019, tal como lo afirmó el director de la Cámara de Alimentos de la Andi a la revista *Dinero*, Camilo Montes, la industria creció 5,21% en términos reales y que para el mes de enero del 2020 siguió al mismo ritmo. Previa a la actual pandemia mundial causada por el Covid-9, todo indicaba que este año la tendencia seguiría siendo positiva, pues solo en enero, el consumo de este tipo de productos ya crecía casi al 7% (Dinero, 2020). Sin embargo, el sector gastronómico ha sido uno de los sectores más afectados por el Covid-19, testifica un informe por el periódico *El Tiempo*, pues al mes de julio del 2020 uno de cada tres restaurantes en Colombia cerró su operación debido a las pérdidas económicas por la pandemia (2020) y según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), a la fecha se han tenido que cerrar 27.600 locales, es decir, un 30 por ciento de la industria, pues muchos de estos establecimientos no han podido llegar a acuerdos con sus arrendatarios o se les dificulta el proceso con las inmobiliarias y por ahora, la parte formal, el 20 por ciento de la industria gastronómica, que normalmente registraba en promedio una producción de 9,1 billones de pesos, ve cómo poco a poco mueren las ganancias por causa de la pandemia (El Tiempo, 2020).

Ahora bien, es sabido que la gastronomía, enlazada con la cultura de un destino, genera un atractivo turístico. En el 2018, 2019 y principios del 2020, la economía naranja o también conocida economía creativa vincula, tal como lo afirma el Banco Interamericano de Desarrollo, tres elementos: creatividad, arte y cultura lo que permite el crecimiento e impulso de empresas de servicios, construir espacios alternativos de negocios, además de sinergias entre sectores económicos (La República, 2018). Por lo anterior, muchos restaurantes se han enfocado en

brindar a sus clientes además de una buena comida, la oportunidad de conocer culturas del mundo o del lugar en donde se encuentre ubicado, proporcionando experiencias que generen una recordación en el consumidor. El sector de alimentos y bebidas, puntualmente el de pastelería, dulcería y repostería, se convirtió una tendencia en Colombia que vincula estos tres términos. Hoy en día, estos sectores han evolucionado y los ofertantes se preocupan cada vez más por ofrecer productos creativos, con texturas nuevas además de sabores únicos (Portafolio, 2018).

De acuerdo con los datos que obtuvo la FAO (Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) en escenarios realistas, cada habitante del mundo consume unos 24 kilos de azúcar por año (Chequeando, 2019) lo que hace alentador emprender un negocio en esta industria. Sin embargo, lo más alentador es que de los 6'535.182 turistas que llegaron a Colombia en el 2018, la mayoría son provenientes de Los Estados Unidos (Dinero, 2018) y son precisamente los estadounidenses una de las poblaciones en el mundo que más consume dulces, exactamente 40 kilos de azúcar al año (Vital, 2015) Por lo anterior, y teniendo en cuenta que se piensa que el crecimiento del sector será bueno y el panorama alentador, se propone la creación de una dulcería en el centro histórico de la ciudad de Cartagena de indias. La necesidad de la creación del negocio surge a partir de la búsqueda de reconocimiento de la dulcería típica palenquera además de un impulso a las poblaciones locales a partir de la producción y venta de dulces artesanales teniendo como punto a favor la alta capacidad adquisitiva por parte de los americanos. Tener un negocio de este tipo en Cartagena es importante porque de esta forma sería posible darle un valor diferente a la dulcería tradicional palenquera, la cual, tiene mucha presencia en la gastronomía colombiana y, gracias a su potencial, podría convertirse en un elemento de identidad y desarrollo tanto social como económico en la región. Además, fomentaría una mayor inclusión social de esta población y aportaría al patrimonio cultural ya que

la gastronomía de una región se prepara con elementos que se producen en el área; desde ese momento y con este solo hecho, ya la comida preparada se abre un espacio dentro de la cultura del lugar, de su cocina y, por lo tanto, dentro de su producto turístico. Asimismo, es importante resaltar que la gastronomía resulta imprescindible a la hora de constituir una categoría de productos turísticos, porque el visitante siempre deberá consumir algún tipo alimento en el lugar a donde se desplazó. De este modo, se constituye un consumo muy particular y se experimenta parte de la cultura de una región. (Rodríguez, L.M. & Cáceres, W.A., 2016).

La gastronomía está inmersa en el concepto de patrimonio inmaterial, pues se mira desde la perspectiva del desarrollo de técnicas culinarias, que recogen saberes, métodos de preparación de alimentos y características ancestrales que se han pasado de generación en generación hasta la actualidad. Para entender mejor el concepto de patrimonio inmaterial tomamos a la UNESCO la cual lo definen como: “los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas - junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes - que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana.” (2003).

Ahora bien, la identidad está dada por un conjunto de valores, costumbres y rasgos culturales que tiene en común un grupo social. Son manifestaciones que deben ir acompañadas del sentido de pertenencia por parte de los habitantes locales quienes deben reconocer sus

características históricas de su ambiente social (Molano, s.f., p.73-74). Es a partir de esto que se desarrolla el valor de estas representaciones, que en este caso de estudio son culinarias.

Dicho lo anterior, es más sencillo entender la importancia y el impacto de la gastronomía en el sector turístico como forma de acercamiento a la cultura local, además como una opción de dar a conocer expresiones culinarias ancestrales en dónde se oferten productos autóctonos como lo son dulces típicos de la región caribe colombiano generando así una experiencia única.

### **1.3. Formulación de la problemática**

¿A través de qué modelo de negocio se puede presentar una alternativa para la creación de un producto que mezcle la gastronomía dulce palenquera con un empaque innovador, diferente y creativo teniendo en cuenta que el *packing* es uno de los elementos clave para la decisión de compra de los turistas y permita la elaboración de un plan de negocios?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de negocio para la creación de una dulcería que oferte dulces típicos palenqueros con un valor innovador y auténtico en la ciudad de Cartagena de Indias

### **1.4.1.2. Objetivos específicos**

1. Analizar el contexto económico, cultural y gastronómico de la comunidad palenquera en la ciudad de Cartagena de Indias
2. Identificar las tendencias de visitantes y locales en la ciudad de Cartagena de Indias
3. Desarrollar la propuesta de valor diferenciador para la creación de una dulcería que oferte dulces típicos palenqueros con un valor innovador y auténtico en la ciudad de Cartagena de Indias
4. Desarrollar el plan de negocios para la creación de una dulcería que oferte dulces típicos palenqueros con un valor innovador y auténtico en la ciudad de Cartagena de Indias
5. Determinar la viabilidad financiera de la creación del plan de negocio de la dulcería en Cartagena teniendo en cuenta la economía del sector

## **1.5 Justificación**

En el pasado, el único propósito al crear una empresa era generar utilidades. Si bien se pretende generar utilidades, la mayoría de los empresarios se han concientizado acerca de que sus operaciones afectan tanto positiva como negativamente el entorno además de la calidad de

vida de sus empleados (Cemefi, s.f). Es por esto, que la responsabilidad social empresarial (RSE) “se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras” (Cemefi, s.f). Estas actividades con generadoras de bienestar y experiencias únicas para sus clientes además de construir un modelo de balance social para las pymes (Guerrero, D.E.; Sandoval, J.H. ,2011).

Este proyecto principalmente tiene un propósito académico. Sus alcances serán locales y beneficiará a los palenqueros, quienes son los habitantes de San Basilio de Palenque, ya que además de que se pretende que el 100% de los empleados sean de esta comunidad, se destinará un 5% de las utilidades para la creación de una fundación y actividades socialmente responsables, este porcentaje en dinero corresponde, durante el primer año, a \$4.534.402,07 millones de pesos y se hará el ahorro de este dinero durante el tiempo que sea necesario hasta que se cuente con el capital para dar la apertura de la fundación, se tiene estimado que sea antes de los primeros 5 años de operación.

Otro de los beneficiados serán los cartageneros ya que la propuesta de negocio ayudará a impulsar más el área turística del Centro Histórico de la ciudad, puntualmente la zona del Portal de los Dulces. Además de esto, contribuirá al desarrollo económico y turístico manteniendo vivas las tradiciones gastronómicas demostrando tanto a nativos como a turistas nacionales e internacionales mostrando algunos datos del proceso de elaboración de la dulcería palenquera lo que permitirá una mayor apropiación de las costumbres locales y su aprovechamiento.

Una vez dicho lo anterior, es importante mencionar que el plan de negocio ira ligada con los objetivos de desarrollo sostenible que propone la ONU como medio para una propuesta de valor:



Figura 1. Objetivos de desarrollo sostenible. ONU. (2017). Fuente: [www.un.org](http://www.un.org)

Para el desarrollo del plan de negocio, se tomarán los objetivos número 8 que habla del trabajo decente y crecimiento económico, el 10 que trata de reducir la desigualdad además del 12 y el 13 que hablan de producción y consumo responsable y acción por el planeta. Cada una de estas fueron elegidas porque lo que el plan de negocio pretende es dar oportunidad decente a una población minoritaria como lo son las palenqueras de manera responsable y actuando de forma sostenible con el medio que lo rodea.

Por otra parte, es indispensable mencionar que la viabilidad de proyecto es muy alta ya que, si bien se venden dulces típicos palenqueros en esta zona, ninguno es de alta calidad ni ofrece un valor agregados, es por esto que los productos y servicios ofrecidos tendrán un carácter innovador, este será el *packaging* ya que es indispensable tener presente que la presentación de un producto es, en definitiva, uno de los factores claves en el momento de compra por parte del

consumidor. Los productos serán ofrecidos a los consumidores quienes se pretende, sean turistas y también locales con alto poder adquisitivo.

## **2. MARCOS DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco teórico**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se apoyará en los siguientes ejes temáticos como soporte teórico y conceptual:

1. Fuerzas y ventajas competitivas de Porter: servirá de referencia para el análisis del contexto, los competidores, las barreras de entrada, proveedores, productos sustitutos, consumidores potenciales y los competidores emergentes.

2. Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas: para analizar y comprender la motivación que pueden tener los consumidores potenciales o mercado objetivo en función de la jerarquización de sus necesidades.

3. Patrimonio Cultural: como elemento de valor para preservar la identidad y cultura de la región.

4. Gastronomía - Dulcería: como eje director de los aspectos gastronómicos, sabores, preparación y la experiencia sensorial.

5. Plan de negocios: cómo marco que rige los, aspectos técnicos, financieros, objetivos, desarrollo de la idea o iniciativa empresarial como propuesta de valor única y sus diferentes fases, dentro del marco del emprendimiento y la innovación.



A continuación, se presenta la discusión teórica y conceptual que dio aportes a la investigación y sirvió de sustento para la elaboración de dicho plan de negocios de acuerdo con los ejes temáticos anteriormente expuestos:

Michael Porter es considerado el padre de la logística corporativa, en su reconocido libro Ventaja Competitiva, define que esta no es más que “el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos” (2010) y que es posible conseguirla mediante una herramienta básica llamada cadena de valor que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva ya que “permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándose mejor o con menor costes que el competidor” (2010, p.63). Asimismo, la cadena de valor de la mano con las estrategias competitivas pretende “establecer una posición rentable y sustentable frente las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (2010, p.64).

Porter plantea las claves de la organización, las cuales están encaminadas a su propuesta de valor, en que se resume en la búsqueda de ser únicos. Para esto cada aspecto interno se debe analizar y comparar con su entorno para poder así mejorar. Con este ejercicio podré identificar tanto las falencias o aciertos que estoy haciendo, lo puedo comparar con mi empresa, todo encaminado a la búsqueda de la diferenciación, pues no es solo ser el mejor si no que hay que ser único (Porter, 1985).

Otro de los temas relevantes para el autor va directamente relacionado a la estrategia genérica de liderazgo de costes, definido como aquel liderazgo “que se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes y servicios, de características que acepten los clientes, al caso más bajo posibles, en comparación a el de los competidores”

(Hitt, Ireland, y Hoskisson, p. 122). Asimismo, tal como lo afirma Porter “una compañía logra el liderazgo en costo y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio de la industria o cerca de él. Su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de los rivales” (2010, p. 12). Si bien, es importante resaltar que a pesar de que se posera esa condición, es necesario que se tenga muy presente la estrategia de diferenciación ya que, si un cliente no ve autenticidad y originalidad en el producto o servicio, el oferente se verá en la obligación de bajar precios y el posicionamiento en costos que llegó a poseer en el sector.

Uno de los temas más relevantes para este proyecto es la llamada “*strategies of fidelity*” o también conocida estrategia de fidelización de clientes. Sin embargo, la fidelización es un tema complejo y para poder aplicarlo es necesario su entendimiento ya que no solo se trata de ofrecer recompensa a los clientes, sino que se pretende crear una vinculación con el consumidor para así alcanzar que este se fidelice con la marca, servicio o producto. Para que esta fidelización sea posible, es indispensable conocer al consumidor e indagar sobre sus gustos y necesidades para procesar esa información y ofrecerle al cliente el producto que más se acerque a esa necesidad (Alet, J. 2004).

Ahora bien, una vez dicho la anterior es indispensable hablar de un gran concepto en la administración: las cinco fuerzas de Porter. Este modelo, “permite hacer un análisis de una empresa por medio de un de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento” (Riquelme, 2015). Por otra parte, la identificación de estas fuerzas sirve también para identificar la ventaja competitiva. Es una mirada interna de la situación de la empresa con respecto al entorno en el que se desenvuelva, para esto se tiene en cuenta: 1. Las barreras de entrada, 2. Competencia existente, 3. Sustitutos, 4. Negociación con el cliente, y finalmente 5. Negociación con el proveedor. Esto permite

entender como está funcionando el entorno en el que pertenezco, y con sus fuerzas ya identificadas, comprender como es el desarrollo de estas con el fin de aprovechar estas fuerzas para así generar su ventaja competitiva. (Porter, 1985).

Otro de los autores importantes en esta investigación será Abraham Maslow, quien es conocido por ser una de las figuras más determinantes en cuanto a psicología humanista respecta. Dentro de sus aportaciones relevantes se encuentra el libro *Motivación y Personalidad*, en donde se explica su teoría de la pirámide de necesidades la cual explica que “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades” y que, además, existe un proceso para la autorrealización de este (2014). Ahora bien, Maslow clasifica estas necesidades en 5 respectivamente:



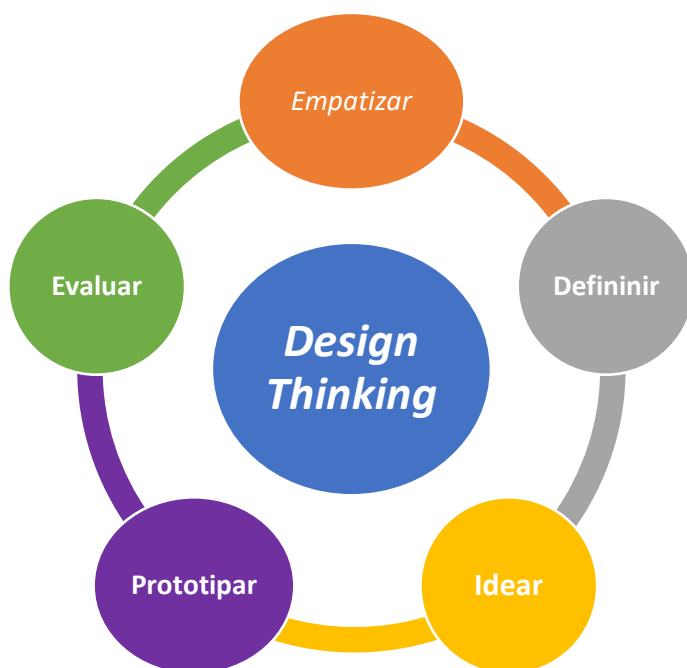
*Figura 2.* Pirámide de las necesidades de Maslow. López, E. (4 de enero de 2019). Fuente:

Cognifit.com

Y, tal como lo muestra la imagen, el autor jerarquizó las necesidades con el propósito de demostrar que solo es posible satisfacer las necesidades superiores cuando las inferiores fueron previamente satisfechas. En la base de la pirámide están explícitas las necesidades básicas fisiológicas y corporales que hacen posible la vida. El siguiente nivel es el de la necesidad de seguridad y protección y estos primeros escalones son indispensables para la supervivencia de una persona. Por su parte, el tercer nivel es el social, ahí se incluyen aspectos como las relaciones sociales además del amor y en donde se entiende que una vez “los seres humanos han cuidado de sí mismos físicamente, están listos para compartirse a sí mismos con otros” (Maslow, 2014). El cuarto nivel, es posible de alcanzar una vez el individuo se siente cómodo con todo lo que ha conseguido, se incluyen temas como el estatus, éxito y autoestima. Por último, en la cúspide de la pirámide se encuentra, el que, para muchos, es el escalón más complejo: la necesidad de la autorrealización. Esta, se alcanza cuando se alcanza un estado de armonía y entendimiento consigo mismo (Maslow, 2014). Para este proyecto, Maslow resulta importante ya que clarifica las necesidades básicas e intereses de los futuros consumidores.

Otra metodología relevante, esta vez en temas de innovación, es ***Design Thinking*** la cual trata de “generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas, cuando son considerados como usuarios de un producto o clientes de una empresa. La metodología se inspira en la forma en la que trabajan los **diseñadores de producto**, por lo que el objetivo al utilizarla es replicar cómo piensan los diseñadores. La metodología se empezó a desarrollar de forma teórica en los años 70 en la Universidad de Stanford en California” (Futurizable, 2017).

Para aplicar la metodología, es indispensable tener en cuenta los siguientes aspectos:



*Figura 3. Modelo Design Thinking. (2020). Fuente: Elaboración propia.*

-Empatizar: para adquirir los conocimientos básicos sobre los consumidores hay que conocer de forma profunda sus necesidades, deseos y adicionalmente los problemas a los que hacen frente (Escámez, 2020). Es por esto por lo que “observar e **interactuar** con las personas para comprenderlas es la clave del éxito de este método. El propósito es ponerse en la piel del consumidos y comprender su entorno para poder crear soluciones acordes a su realidad” (Escámez, 2020).

-Definir: Una vez hecho el proceso anterior y con los datos de la investigación y se pasará a la “interpretación y alineación de dichas necesidades con los objetivos empresariales enmarcados en tu planificación empresarial, teniendo de esta manera los objetivos alienados con el plan comenzará la fase de desarrollo de ideas” (Rivas, 2019).

-Idea: Esta fase permite explorar varias posibilidades y descartar aquellas que no estén alienadas con los objetivos empresariales e ir adoptando otras que se vayan acercando a la consecución de los objetivos de la empresa (Rivas, 2019).

-Prototipar: “esta metodología defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta” (Escámez, 2020). Es por esto que es considerado el error como una oportunidad ya que anticiparse a los fallos es la base del éxito, porque cuando se alcanza la solución deseada se solventaran todos esos posibles errores que aparecieron en esta fase (Escámez, 2020). La creación de prototipos permite que las ideas sean papables lo que permitirá hacer las mejoras necesarias antes del resultado final (Escámez, 2020).

-Evaluar: “en esta fase se da a conocer el prototipo generado en la fase anterior para que diferentes tipos de usuarios “prueben” su funcionamiento con el objetivo de mejorar, cambiar y aprender. Una vez se han realizado ajustes y cambios en función de dichas pruebas se creará el producto final” (Rivas, 2019).

Por otra parte, se propone una última teoría, llamada **Triangulo Invertido** la cual fue propuesta por Andy Friere y está relacionada con el concepto de emprendimiento. Este reconocido economista argentino afirma que en los dos lados superiores del triángulo se encuentra la idea de negocio y el capital, mientras que la parte inferior se encuentra el emprendedor. El promotor de esta idea planteo de esta forma su teoría pues considera que el

emprendedor es el punto de apoyo y afirma que el componente de capital e idea de negocio hacen viable el proyecto.

Freire dice que el emprendedor no deberá preocuparse por la falta de oportunidades o de recursos. Señala que mientras que la persona “crea en su proyecto, tenga pasión por lo que hace, desee crecer y aprender cada día es suficiente para comenzar a subir la escalera al éxito” (Imolko Editorial, 2017). En cuanto a la idea de negocio o proyecto afirma que “bien se puede tener un proyecto que nace de una idea innovadora, algo que nadie ha visto aún, o la mejora de un producto que va a dejar a todos muy sorprendidos y ansiosos de tenerlo. Pero esta idea debe estar bien consolidada, saber qué se necesita y cómo se va a llevar a cabo, también debe ser realista y estar acorde al contexto que nos rodea. Sin embargo, si se cree firmemente en esta idea el camino para realizarla se encuentra en mejorar las habilidades como emprendedor y capacitarse en el tema que concierne la idea, y por supuesto aprender de los errores para saber cómo mejorar el proyecto” (Imolko Editorial, 2017).

Y finalmente con relación al capital dice que “este se puede conseguir de muchas formas, incluso mientras se estudia la idea, lo importante es que al tenerlo se dedique el 100% al proyecto” (Imolko Editorial, 2017). “Freire mencionó que muchos creen que aquellas personas nacidas en “cuna de oro” tienen más oportunidad de llegar al éxito que los demás, ya que poseen el capital garantizado. Sin embargo, esto no es relevante, puede que obtengan el dinero para su proyecto con mayor facilidad pero si se trata de una persona que no posee las habilidades y características de un emprendedor exitoso, es muy difícil que llegue a tener buenos resultados” (Imolko Editorial, 2017).

## **2.2 Marco contextual**

En la costa Caribe colombiana, se encuentra la ciudad de Cartagena de Indias, fundada el 1° de junio de 1553 por Pedro de Heredia, siendo en la actualidad capital del departamento de Bolívar y recibiendo la distinción de distrito especial Turístico y Cultural en 1991; recibe el nombre de Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias (Biblioteca Luis Ángel Arango, 2019). Linda al sur con el municipio de Arjona, al oriente con los municipios de Clemencia, Santa Rosa, Turbaco Santa Catalina, y Turbana; al norte con el mar Caribe (Pérez, 1993).

Dado a su ubicación, Cartagena fue un punto estratégico mercantil, administrativo y militar; se comercializaba todo tipo de mercancías, piedras como perlas y esmeraldas, metales como el oro, plantas, y esclavos. Cartagena se convirtió en el puerto en el cual la llegada de mano de obra esclava proveniente de África se repartía a lo largo del continente, sin embargo, gran parte de esta población quedó en la ciudad, ya fuera para ponerlos en trabajos de servicio doméstico o actividades rulares; situación que originó un mestizaje en Cartagena (Vila, 1977) y pautando las bases de su cultura. De esta población africana nace San Basilio de Palenque, el primer asentamiento de esclavos que huían en busca de la libertad fundado por Benkhos Biohó quien fue director de campañas de escape e insurrecciones de esclavos (Observatorio del Caribe, s.f.); se ubicada a 50 kilómetros al sur de Cartagena, y es un corregimiento del municipio de Mahatés (*ver imagen 2*).

Palenques eran lugares de difícil acceso o retirados de las rutas comerciales y se convertían en refugios conformados por africanos traídos a América en el siglo XVII, quienes al escapar establecían estas comunidades creando así numerosos asentamientos (Navarrete, M. 2011). Sin embargo, el único que perduró hasta la actualidad es San Basilio, es por esto que la UNESCO lo proclama en el 2005 como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. San Basilio es un espacio cultural que ha preservado a través de los años tradiciones autóctonas como



la música, la gastronomía, religiosidad y demás expresiones culturales por medio de la oralidad, todas estas con raíces africanas. Tienen su propia lengua “el palenquero” la cual es una mezcla del español y de las lenguas bantú (Friedemann & Patiño, 1983). “La organización social de la comunidad se basa en redes familiares y grupos de edad denominados ma kuagro. La membresía de kuagro viene con un conjunto de derechos y deberes hacia otros miembros del grupo y conlleva una fuerte solidaridad interna. El trabajo diario y los eventos especiales son realizados de manera conjunta por todos los miembros de kuagro.” (UNESCO, consultado 13 de octubre 2020). Las actividades agropecuarias son realizadas por los hombres, mientras que las mujeres realizan las labores domésticas y colaboran en la recolección en tiempos de cosecha. Son ellas también una imagen representativa de la comunidad, ya que algunas de ellas realizan la producción y venta de dulces típicos, con el fin de reunir ingresos los cuales los destinan para la compra de bienes o víveres para sus familias y la comunidad (MINCIT, 2010).

Las mujeres palenqueras, tal como lo indica Rubén Darío Rodríguez en su artículo: “una dulce tradición que une hogares en palenque”, parecieran estar ligadas por el ADN de las cocadas el caballito o la alegría. Sus ingredientes son el coco, la miel, el azúcar, la yuca, la panela, y frutas como el limón, la piña, la guayaba, la guanábana, el anís, el tamarindo y la papaya. (Sopeña, 2017).

Al ser Cartagena un punto estratégico comercial, fue objetivo de saqueos y bombardeos, ya fuera piratas o colonias extranjeras, lo que gradualmente dieron origen al sistema defensivo amurallado que tiene la ciudad el cual finaliza su construcción a mediados del siglo XVIII y “Cartagena se convierte así en la plaza fuerte colonial más importante de Sudamérica” (Cunin y Rinaudo, s.f.). Estas murallas dan cobijo a la parte urbana de Cartagena lo cual en la actualidad

es el centro histórico y el cual fue declarado Patrimonio Histórico de la Humanidad por la UNESCO en noviembre de 1984.

La propuesta de la creación de un plan de negocio para un establecimiento de dulces típicos palenqueros se hace en el centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias la cual, es reconocida tanto a nivel nacional como internacional por ser una de las más bellas ciudades de América latina. Cuenta con diferentes vías de acceso; terrestre y aéreo además uno de los puertos mejor equipados y amplios de la zona lo que le permite, tal como lo afirma Ex-presidenta de la Corporación de Turismo de Cartagena Zully Salazar: Cartagena es lo máximo por las siguientes doce razones: es el destino más reconocido de Colombia en el exterior y el preferido de los colombianos, está aumentando su oferta hotelera, cuenta con la mejor conectividad aérea internacional del Caribe colombiano, cuenta con el sistema de fortificaciones defensivas más extenso e imponente de cuantas ciudades fundaron los españoles en el Nuevo Mundo, es sede del festival de cine más antiguo de Latinoamérica, es el principal puerto de cruceros en Colombia, con más del 98 % del total de pasajeros a nivel nacional, es el único puerto de embarque de cruceros en Colombia, es Patrimonio de la Humanidad desde 1984, cuenta con otro Patrimonio de la Humanidad a tan sólo dos horas de distancia: San Basilio de Palenque, tiene con el único Centro Histórico certificado como Destino Turístico Sostenible en Colombia, cuenta con el Parque Nacional Natural más visitado en Colombia y día a día tiene nuevos productos turísticos, atracciones, alternativas de entretenimiento. En este sentido, la propuesta de la creación del plan de negocio de una dulcería que se haría en el centro histórico de la ciudad responde al aprovechamiento del factor: gastronomía local, que atrapa a los foráneos en Cartagena, específicamente en la categoría dulces, en interacción propia con la tendencia mundial de la suntuosidad dentro el turismo (*El Universal*, 2018).

Lo anterior, indica que la ciudad es una zona fértil para invertir en la creación de un plan de negocio enfocado al turismo gracias al gran crecimiento de este. Dentro del mercado de dulcerías en la ciudad de Cartagena, existe una microempresa llamada “La Mulata”, la cual desde el 2014 empezó su operación con la fabricación de dulces típicos cartageneros. Esta microempresa está ubicada al sur de la ciudad, y no cuenta con una plaza de venta, sin embargo, tiene clientes como almacenes en puntos turísticos y hoteles donde se ofrecen sus productos. Por otro lado, en el centro histórico, específicamente frente a la famosa Torre del Reloj, se encuentran puestos en los cuales se ofrecen diferentes deleites cartageneros (Montaño, 2015). De primera impresión, se reconoce que estos productos son atractivos para el turista, principalmente extranjero, siendo este una forma de mostrar tradiciones culinarias del lugar de visita y pudiendo adquirirlas como suvenires para ser entregados en su lugar de origen.

Es importante aclarar que el estudio empezó en el año 2018, por tal los resultados que arrojaron las encuestas realizadas son derivaciones realistas ya que tienen alta probabilidad de que se cumplan. Sin embargo, teniendo en cuenta que actualmente en el año 2020 la humanidad está pasando por una pandemia mundial, se realizó un estudio de sensibilidad con construcciones de escenarios tanto realistas como optimistas y pesimistas en donde varía el flujo de turistas extranjeros, el cual es nuestro público objetivo, mostrando así las proyecciones de cada caso. Esto se puede encontrar en el capítulo financiero.

### **2.3. Marco conceptual**

La gastronomía, ha sido desde siempre una celebración social por excelencia; la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) ha

reconocido a la cocina y a las dietas mediterráneas (como partes integrantes y elementos de la gastronomía), Patrimonio de la humanidad. En la tradición culinaria, se ha encontrado un elemento de difusión de la cultura, de las formas de estar y, de la relación social (González-Peláez, 2018). Es por ello por lo que, la comida tradicional regional, va entendiéndose como un elemento propio de identidad y desarrollo local y, más rápidamente se va afirmando como un patrimonio fundamental para el desarrollo turístico. Conocer y degustar la cocina local se considera una experiencia cultural y sensorial, puesto que en ella se identifica un vehículo de la identidad auténtico de un territorio (Clemente, Hernández, & López, 2014).

La comida, además de cumplir la función básica, fisiológica y cotidiana de alimentar, se ha convertido en una de las razones más típica o mejor excusa para viajar y conocer el mundo. Es por ello que, muchísimos turistas de diferentes países, ciudades o pueblos programan diferentes visitas con tal fin.

Por turista, se entiende, aquella persona que entra en un país extranjero con una finalidad completamente diferente a la de fijar su residencia en él, o a la de trabajar ahí regularmente, y que gasta en este país, de residencia temporal, dinero que ha ganado en otra parte. (A. J. Norwal, 1936). Esa persona que, hace excursiones, especialmente por recreación; alguien que viaja por placer o cultura, visitando varios lugares por sus objetos de interés, paisaje, comida, etcétera (Padilla & Econ, 1992). Según la OMT, la llegada de turistas internacionales en todo el mundo continúa en aumento. Las tendencias mundiales del turismo de aquellos que tienen un alto poder adquisitivo buscan una apuesta por lo local, sorpresas diarias, diversión y comida, y la personalización. En Colombia, el turismo receptivo registró un comportamiento positivo, en la llegada de extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior, los visitantes en cruceros y transfronterizos (PROCOLOMBIA, 2018). La enorme diversidad natural y cultural de

Colombia le ha permitido tener una oferta variada de destinos a lo largo de sus regiones. Es por ello que, sus distintos atractivos turísticos, promueven la inversión en turismo vacacional, de negocios y eventos.

El Diccionario de Turismo, Hotelería y Transporte (Wallingre y Toyos, 2010) considera al atractivo turístico como un objeto o acontecimiento capaz de motivar a un turista abandonar su domicilio habitual para trasladarse a conocerlo. Es decir, en palabras de Boullón (1985) los atractivos turísticos conforman la —materia prima que permite que la planta turística (equipamiento e instalaciones) opere. De igual forma, Acerenza identifica los atractivos turísticos como el componente más importante del producto turístico «por cuanto son los que determinan la selección, por parte del turista, del punto del destino de su viaje, y son los que generan, por tanto, una corriente turística hacia su localización ». Apunta asimismo que «constituyen el principal motivo para que el turista lo visite [al destino]» y «son capaces de satisfacer las motivaciones primarias de viaje de los turistas» (1984: 211 y 213) (Navarro, 2015). Cartagena de Indias, es una de las ciudades de Colombia con mayor potencial turístico que incentiva a la competitividad del país, según el Departamento de Migración Colombia, Cartagena es la segunda ciudad más concurrida por extranjeros, y es uno de los destinos del Caribe con mayor participación en el sector turístico (Gómez, 2017).

Palenquero es entendido como el gentilicio otorgado a todas aquellas personas que provienen de Palenque, es así como el Gobierno de Colombia denomina: “la comunidad palenquera está conformada por los descendientes de los esclavizados que mediante actos de resistencia y de libertad, se refugiaron en los territorios de la Costa Norte de Colombia desde el Siglo XV denominados palenques” (2020).

Un plan de negocio, tal como lo dice el libro administración de pequeñas empresas, es “aquel documento en el que se expone la idea básica para la iniciativa de negocios y que incluye descripciones de donde se encuentra usted ahora, hacia dónde desea ir y como pretende llegar ahí” (Longenecker, Moore, Petty y Palich, p. 151). Asimismo, se afirma que los tres objetivos básicos que debe tener un emprendedor al iniciar un emprendimiento son: conocer el contexto y la naturaleza de la oportunidad del negocio, es decir, cuestionarse a qué se debe que exista una oportunidad así; identificar el método que se adoptará para aprovechar dicha oportunidad; y buscar cuáles serán los factores que indicarán si esta iniciativa tendrá o no éxito (p, 152).

Ahora bien, una vez definido el término plan de negocio y sabiendo que el enfoque de este se hará hacia una dulcería, es indispensable conocer la definición de esta la cual, según *Oxford Living Dictionaries*, es aquel establecimiento en donde se elaboran y asimismo se venden dulces de muy variados tipos (2018). Por lo tanto, un plan de negocio que se valga y empodere de las bondades del turismo y sus atractivos, resulta ser una destreza práctica y dinamizadora. Aquí la innovación debe ser el elemento diferenciador y que despierte la necesidad de mejora continua en función de las necesidades de los clientes que se busquen satisfacer. Innovar enfatiza en la novedad y mejora en el resultado final; llevar los resultados al mercado, es decir, explotarlos comercialmente. “Innovación es la explotación exitosa de las ideas”. UK Department Trade and Industry (García, 2012). La innovación es un factor importante para competir en el sector turístico, y lograr una mayor participación en el mercado; es por eso que, a través de este plan, se pretende llevar lo tradicional de la dulcería palenquera, identitaria de pueblo San Basilio De Palenque, cercano a Cartagena, como bien se mencionó anteriormente, a un nivel más “sofisticado”, mediante la estrategia de venta por diferenciación.

Finalmente, y teniendo en cuenta que uno de los propósitos principales que propone el proyecto es comercializar productos, es necesario definir comercializar como “el conjunto de acciones y estrategias que desarrollan las empresas para poner en marcha la venta de un producto y el consumidor final pueda adquirirlo” (González, 2020) o también como: “Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta” (RAE, 2020).

## **2.4 Marco legal**

Este marco explicará la normatividad y demás asuntos jurídicos con los que debe cumplir el plan de negocio para ser un establecimiento gastronómico legal en Colombia. Antes que nada, es importante mencionar la ley 300 de 1996 llamada: ‘De los prestadores de servicios turísticos en particular’, Capítulo V ‘De los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares’, involucra la actividad comercial principal de la dulcería relacionada con el producto turístico:

**“Artículo 87.** *De los establecimientos gastronómicos, bares y similares.* Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares aquellos establecimientos comerciales en cabeza de personas naturales o jurídicas cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios.

**Artículo 88.** *De los establecimientos gastronómicos bares y similares de interés turístico.* Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares de interés turístico aquellos establecimientos que por sus características de oferta, calidad y servicio forman parte

del producto turístico local, regional o nacional y que estén inscritos en el Registro Nacional de Turismo.

**Artículo 89.** *De la calidad y clasificación de los servicios turísticos.* Los establecimientos gastronómicos, bares y similares podrán ser clasificados por categorías por parte de la asociación gremial correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas.”

Ahora bien, la dulcería será una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) es decir: “una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017) se deberá:

1. Debe ingresar al portal de la Entidad: [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co) y acceder a los servicios registrales de Constitución Virtual de SAS (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).
2. El solicitante deberá leer los términos y condiciones y en caso de estar de acuerdo, iniciar y validar su identificación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).
3. Posteriormente, deberá crear una nueva solicitud en la que el servicio le solicitará la información del número del formulario del pre RUT y el número de teléfono relacionado en este formulario (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).
4. El sistema verificará que corresponda a un pre-RUT válido y de ser el caso el solicitante podrá hacer clic en aceptar y confirmar (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).



5. Luego, el solicitante deberá diligenciar cada uno de los formularios exigidos. Una vez hecho lo anterior, el sistema realizará la liquidación del valor a cancelar por la constitución de la sociedad y la eventual matrícula de un establecimiento de comercio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

6. El solicitante envía las notificaciones a los accionistas con el fin que se lleva a cabo la revisión de los formularios y de los estatutos, cuya aprobación y consentimiento se realiza a través de la firma digital de los constituyentes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

7. Finalmente, el solicitante efectúa el pago vía Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE) y La Cámara de Comercio notificará de la culminación exitosa del trámite (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Se eligió este tipo de sociedad porque es flexible y menos costosa, ya que, según lo mencionado por el ex ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luís Guillermo Plata, en esta clase de sociedad no se necesita revisor fiscal y es evidente la disminución de trámites a los empresarios (Dinero, 2009).

El trámite mencionado deberá realizarse en la Cámara de comercio de la ciudad de Cartagena de Indias y resulta altamente relevante que sea en el departamento de Bolívar ya que esta entidad se encuentra apoyando emprendimientos de tipo cultural, con el propósito de impulsar las economías creativas de la zona, para el desarrollo de un turismo cultural sostenible, mediante la generación de espacios de circulación y comercialización de bienes y servicios culturales (Caracol Radio, 2019).

Mencionado el tema de empleo formal, se operará de manera legal ya que son muchos los beneficios de hacerlo, y tal como lo afirma el subdirector de servicios registrales de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) Martín Salcedo en la revista Dinero, son:

1. La formalidad: estar legalmente constituida y así poder prestar servicios o vender (Dinero, 2017).
2. El o los emprendedores contarán con acompañamientos permanentes brindados por la Cámara de Comercio en temas básicos como contabilidad, servicio al cliente y ventas (Dinero, 2017).
3. Apertura de puertas para la obtención de créditos bancarios (Dinero, 2017).
4. Tener derecho a la postulación de programas de emprendimiento ofrecidos por el Distrito Capital y el Gobierno Nacional (Dinero, 2017).

Por tales motivos, la empresa deberá operar de esta manera. Además, tal como lo corrobora el mismo artículo de la revista dinero, Existe una ley, la 1780 de 2016, que les brinda múltiples privilegios a los emprendedores menores de 35 años, dentro de estos beneficios está eximición del pago del registro de la matrícula mercantil, y asimismo el pago de la renovación de ésta al año siguiente (Dinero, 2017). Lo que motiva a hacer realidad este plan de negocio.

En temas de sanidad se debe tener en cuenta la resolución 2674 de 2013, documento expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) quien es una entidad “de vigilancia y control que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos” (Cámara de Comercio de Palmira, s.f.) Lo anterior, lo hace mediante el establecimiento de requisitos sanitarios que debe cumplir toda la cadena del

producto, es decir, desde la producción que hará la encargada de la preparación de los productos, almacenaje, transporte y futura distribución hasta su comercialización en el establecimiento.

Una vez dicho lo anterior, es indispensable aclarar que para qué la dulcería funcione de manera adecuada el proveedor debe cumplir con las siguientes características establecidas por el INVIMA:

- **Edificación e instalaciones:** aspectos físicos del establecimiento y su mantenimiento, estado de paredes, pisos, techos, puertas, drenajes y el estado general de las instalaciones. Iluminación y ventilación del establecimiento, ubicación y dotación de los servicios sanitarios y de los lavamanos dispuestos en las áreas de manipulación de alimentos (INVIMA, 2015).

- **Equipos y utensilios:** Estado de los equipos, utilización de materiales y utensilios que no representen riesgo de contaminación para los alimentos (INVIMA, 2015).

- **Personal manipulador de alimentos:** cumplimiento de los exámenes médicos y las certificaciones exigidas para los manipuladores, buen aseo personal y cumplimiento de hábitos sanitarios por parte de los colaboradores (INVIMA, 2015).

- **Requisitos higiénicos:** buen control de materias primas e insumos, ausencia de contaminación cruzada, manejo adecuado de temperaturas, condiciones de almacenamiento (INVIMA, 2015).

- **Saneamiento:** suministro y calidad de agua potable, manejo de residuos líquidos y sólidos, control integral de plagas, limpieza y desinfección de áreas, equipos y utensilios (INVIMA, 2015).

Adicionalmente, el ámbito laboral se regirá por la Ley Orgánica de Trabajo en Colombia donde se plantea las disposiciones generales que son pactadas entre empleados y empleado para un correcto y armonioso progreso de la relación laboral que entre ellos se establece; entre las cuales se resaltan:

**Artículo 16:** Deberes fundamentales del patrono o empleador: El patrono o empleador observará, entre otros, los siguientes deberes fundamentales: a) Pagar el salario al trabajador, en los términos y condiciones imperantes en la empresa. b) Adoptar las medidas adecuadas para evitar que el trabajador sufra daños en su persona o en sus bienes, con ocasión de la prestación de sus servicios. c) Garantizar al trabajador ocupación efectiva y adecuada a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva. d) Respetar la dignidad del trabajador y, por tanto, su intimidad y libertad de conciencia.; y e) Brindar igualdad de trato y oportunidades a los trabajadores, sin perjuicio de las preferencias fundadas en los criterios de relevancia a que se refiere el artículo 13° del presente Reglamento.

**Artículo 17:** Deberes fundamentales del trabajador: El trabajador observará, entre otros, los siguientes deberes fundamentales: a) Prestar el servicio en las condiciones y términos pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva. b) Observar las órdenes e instrucciones que, sobre el modo de ejecución del trabajo, dictare el patrono; y c) Prestar fielmente sus servicios, con ánimo de colaboración, y abstenerse de ejecutar prácticas desleales o divulgar

informaciones sobre la actividad productiva que pudieren ocasionar perjuicios al patrono.

En cuanto a las disposiciones salariales, en sección segunda de la misma ley, se establecen los valores, tiempos, tarifas mínimas para el pago justo de los salarios a empleados, como aquellos que relucen en los artículos:

**Artículo 83:** Salario mínimo: No podrá pactarse un salario inferior a aquel que rija como mínimo de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo y el presente Reglamento. En caso de incumplimiento, el trabajador tendrá derecho a reclamar el monto de los salarios dejados de percibir y su incidencia sobre los beneficios, prestaciones e indemnizaciones derivados de la relación de trabajo. Artículo 84: Modalidades de fijación de los salarios mínimos: Los salarios mínimos podrán estipularse por: Concertación en el ámbito de la Comisión Tripartita para la Revisión de los Salarios Mínimos a que se refieren los artículos 167 y siguientes de la Ley Orgánica del Trabajo. Tarifas mínimas salariales por rama de actividad, de conformidad con lo previsto en el artículo 171 de la Ley Orgánica del Trabajo; y Decreto del presidente de la República, en los términos previstos en el artículo 172 de la Ley Orgánica del Trabajo 3.

Por otra parte, es indispensable que el plan de negocio Cocallito cuente con el Registro Nacional de Turismo (RNT) debido a que se estima que el plan de negocio esté ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cartagena y conforme lo establecido en las Resoluciones 347 y 348 de 2007 la dulcería, debido a su ubicación, deberá cumplir con el RNT el cual “establece un mecanismo de identificación y regulación de los prestadores de servicios turísticos y, asimismo, es un sistema de información para el sector” (Mincit, 2020). La prestación de

servicios turísticos sin la inscripción en el registro nacional de turismo conllevará a la clausura del establecimiento por parte del alcalde distrital o municipal (Mincit, 2020).

Todo lo anterior nos enmarca los puntos legales para la formalización del negocio. Estos se reflejan en los beneficios que sirven para que “las empresas puedan acceder a instrumentos del sistema financiero, y obtener líneas de crédito blando y recursos no reembolsables de fondos de cofinanciación, facilitar su ingreso a mercados nacionales e internacionales, participar en los procesos de selección de compras públicas, recibir descuentos en la matrícula mercantil, en el impuesto a la renta, y los aportes parafiscales. Así como la participación en programas gubernamentales de desarrollo empresarial” (MINCIT, CONSUTADO EL 20 de octubre 2020). Asimismo, la formalización del negocio hace que la empresa contribuya al pago de impuestos, los cuales son tributos para la sociedad misma, además de evitar problemas legales en el futuro que podrían significar pagos de grandes cantidades de dinero.

Por otra parte, la imagen de la organización será positiva para el cliente, quien tendrá más confianza a la hora de adquirir nuestros productos además de mostrar con toda seguridad el trabajo social que se realiza con la comunidad, siendo este un figurante que sobresale como marca siendo la responsabilidad social un apartado importante para nuestra empresa, impulsando a la comunidad a la formalización de las actividades mercantiles.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 De investigación**

##### **3.1.1 Técnicas de recolección**

El enfoque cualitativo fue el método de investigación con el cual se llevó a cabo la presente investigación. Esta técnica es descrita por Cerda (2011, p.221) como aquella que “hace referencia a representaciones, atributos o características que no son cuantificables pero que ayudan a describir y entender particularidades sociales”. Por tanto, se centró en la entrevista (a profundidad) y el análisis de la percepción de turistas sobre los, que generen conjeturas con el fin de evidenciar el grado de fundamento que tiene cada una de estas, mediante el uso de pruebas o análisis para revisar dichas ideas (Hernández, Fernández & Baptista, 2008). Se planteó entonces seguir un orden donde inicialmente se realice un análisis de mercado en donde se estudie la demanda; seguido de la presentación del producto resaltando sus atributos de valor, y finalmente, realizando un análisis y proyección financiera que nos pueda dar una idea de la viabilidad del proyecto. Esto con el fin de diseñar un plan de negocio rentable y próspero.

##### **3.1.2 Técnicas de análisis**

El método analítico hará parte de la metodología de investigación, el cual se caracteriza por ser “aquel proceso de investigación empírico-analítico que se enfoca en la descomposición de un todo, desarticulando en varias partes o elementos para determinar las causas, la naturaleza y los efectos” (Recursos de autoayuda, 2018).

Asimismo, se utilizó una metodología mixta, es decir tendrá componentes tanto cualitativos lo que implica que la información recolectada “se basará en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados” (Sinnaps, 2018) además de un componente cuantitativo el cual “Basa sus estudios en números estadísticos para dar respuesta a unas causas-efectos concretas” (Sinnaps, 2018).

Para dar soporte a dicha información se realizó un proceso investigativo mediante entrevistas, encuestas y observación general del destino y diferentes prestadores; a través de fuentes primarias como: el alcalde y su equipo de trabajo, además de los prestadores y la comunidad. También, fuentes secundarias como: libros de historia, revistas de enfoque turístico, artículos de investigación, estadísticas, e books, fotografías y videos.

Posteriormente, el documento presentó diagramas, tablas y gráficos, donde se plasmó la información recolectada para una fácil comprensión, análisis e interpretación concisa y académica de la misma.

### **3.2 Del modelo de negocio**

Se planteó entonces los siguientes pasos a seguir para el desarrollo de la idea de negocio:

**1. Descripción general del negocio** (particularidades del negocio, misión, visión, objetivos, organigrama).

**2. Análisis de mercado** (Análisis de la oferta de la zona, análisis de la demanda, estrategias de mercadeo).



**3. Descripción del producto y del servicio** (diseño de *packing*, productos, características del establecimiento, especificidades del servicio)

**4. Análisis y proyección financiera** (nómina, estados financieros, determinación de costos, financiación)

Teniendo en cuenta lo anterior, se propuso como instrumento de representación de plan de negocio el modelo Canva, creado por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral, creado “con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito en donde a través de un "lienzo" se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influyen en ella al momento de ponerla en marcha”. (Osterwalder, The Business Model Ontology, 2004) además, Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. (Osterwalder, The Business Model Ontology, 2004).



Figura 4. Modelo Canvas. Bambú. (13 de julio de 2017). Fuente: [www.bambucreativos.com](http://www.bambucreativos.com)

Esta es una herramienta descriptiva y está compuesta por 9 módulos en donde la propuesta de valor es el eje central de la propuesta de negocio. Es posible identificar que la relación con los clientes al igual que los canales se determina teniendo en cuenta el segmento de los clientes que se identificaron (Ferreira, 2015). Por otra parte, se encuentran las actividades y los recursos quienes determinan los socios claves. Los módulos inferiores de esta herramienta son estructura de costos en donde se identifican los costos directos e indirectos fijo y variables con el propósito de determinar precios de venta y, por último, el módulo de fuentes de ingreso las cuales se generan cuando los clientes obtienen las propuestas de valor que ofrecido el producto o el servicio (Ferreira, 2015).

En este orden de ideas, se identificó que el modelo Canvas es una herramienta aplicable para el desarrollo de esta investigación ya que permite comprender de manera gráfica los engranajes que componen la empresa y establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga éxito o no (Ferreira, 2015).

En cuanto a la estructura con la cual se desarrolló el planteamiento del esquema para el plan de negocio; se desarrollará por medio del modelo sugerido por Harvard Business el cual se estructura así:

Portada

Índice

Resumen Ejecutivo

Descripción del Negocio

Análisis Competitivo

Análisis del mercado

Plan de gestión

Plan de Operaciones

Plan de Marketing

Plan financiero

Anexos

### **3.3 Fuentes de recolección de información**

Para dar soporte a dicha información se realizó un proceso investigativo utilizando herramientas como entrevistas, sondeos de opinión, encuestas y observación general del destino y diferentes prestadores; a través de fuentes primarias como: el alcalde y su equipo de trabajo, además de los prestadores y la comunidad. También, fuentes secundarias como: libros de historia, revistas de enfoque turístico, artículos de investigación, estadísticas, e books, fotografías además de material académico.

### **3.4 Resultados esperados**

Con esta tesis, se tuvo como propósito conocer qué tan rentable es la idea de negocio haciendo proyecciones de ventas e identificando posibles ingresos y gastos. Además de lo anterior, se identificó si la propuesta es atractiva e interesante para los posibles consumidores por medio de estudios de mercado encontrando y definiendo estrategias para que este sea efectivo.

## **4. DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO**

Cocallito es el resultado del trabajo en conjunto de las estudiantes Sara Muriel Y Julieth Almonacid quienes plantearon como trabajo de grado una dulcería en el centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias, uno de los destinos por excelencia de Colombia. La propuesta de negocio oferta productos típicos del Caribe colombiano elaborados por las talentosas manos de mujeres palenqueras con un empaque innovador, amigable con el medio ambiente y con un diseño único hecho a mano.

Sin duda alguna, este proyecto es una oportunidad para dar a conocer una pequeña pero valiosa parte de la cultura gastronómica palenquera la cual es supremamente importante para los cartageneros y, hoy por hoy, forma parte tanto de la tradición culinaria como de la idiosincrasia de la población del Caribe colombiano. Además de esto, durante el desarrollo de la idea de negocios se expone cómo está organizada internamente una organización del sector, cuál es su posible mercado objetivo, cómo funciona el tema legal y contable además de otras particularidades. Cocallito se presentó como una propuesta diferente brindando estatus a

productos tradicionales los cuales resaltan las bondades de la gastronomía colombiana, cada uno de los productos ofertados son de alta calidad y elaborados con ingredientes 100% colombianos. En este documento, se expone el valor agregado de la empresa y como esta podría aportar al sector económico y, asimismo, como la propuesta podría preservar el legado gastronómico y proponer una nueva forma de presentar los productos tradicionales palenqueros que por tantos años han caracterizado al país.

#### **4.1. Descripción del negocio**

Para realizar la descripción del plan de negocio se utilizó la herramienta Canvas (*ver Figura 4*), tal como se mencionó en el capítulo III de metodología. Se inició desarrollando el módulo de propuesta de valor, para este, se definió que se trabajará a partir de un empaque original e innovador que llevará los dulces en su interior ya que, si bien estos productos se venden en la ciudad de Cartagena, ninguno es ofertado con empaques innovadores. Por medio de este se plasmará en imágenes los valores culturales de la región Caribe con el fin de generar una conexión entre el consumidor, haciendo así más llamativo el producto, en definitiva este apartado va dirigido a preservar la cultura del Caribe a través de la elaboración de dulces palenqueros en un empaque innovador. En definitiva, la propuesta de valor es preservar la cultura del Caribe a través de la elaboración de dulces palenqueros en un empaque innovador.

Siguiendo con el segundo módulo, segmento de clientes, allí se especificó quien será el público específico de los productos y se definió que la oferta irá dirigida a turistas nacionales e

internacionales con un poder adquisitivo medio-alto. Posteriormente se estableció que el canal de distribución de la empresa será directo en el local debido que, hasta el momento, se piensa que este será el único canal de ventas y además se estableció que el tipo de relación con los clientes se hará de manera personalizada, presencial y formal. Siguiendo la secuencia, se continuo con el desarrollo del siguiente modulo llamado flujo de ingresos, lo que permitió identificar cuáles serán los métodos de pago que utilizará nuestro público objetivo y se definió que serán 3: efectivo, tarjeta crédito y tarjeta débito. Posteriormente se desarrolló el módulo de recursos claves para el plan de negocio y se llegó a la conclusión de que, dentro de los muchos recursos, es indispensable contar con un local ya que además de que ese será el único punto de venta, este contará con la zona de almacenaje y empaque de los productos. Del mismo modo, se contará con capital humano el cual tendrá la responsabilidad de realizar las ventas y gestionar las mismas y por último se definió que la tecnología resulta relevante en este módulo ya que el local contara con televisores que permitirán a los clientes visibilizar el menú de la dulcería. Posterior a esto, se definieron las actividades claves para ofrecer los productos: el diseño y realización del empaque resulta indispensable ya que hace parte de la propuesta de valor, el transporte ya que el producto no se produce en el local, sino que se hará un outsourcing con palenqueras locales, mercadeo ya que se quiere dar a conocer la idea de negocio y distribución la cual se traduce en ventas. Luego de eso, se definió que dentro de los socios claves estarán los accionistas porque son precisamente ellos los que invertirán el capital para hacer posible el plan de negocio, asimismo se encuentran proveedores como las palenqueras quienes se encargaran de realizar los productos que se ofertaran y la empresa de diseño de empaque ya que este es uno de los diferenciadores. Finalmente, se estableció la estructura de costes en donde se identificaron aquellos costos fijos que se tendrán con el propósito de minimizarlos y aumentar la rentabilidad del negocio.



*Figura 5. Modelo Canvas aplicado al plan de negocio. (2019). Fuente: Elaboración propia.*

### 4.3. Análisis competitivo

Para la realización de este análisis se desarrollará por medio de la herramienta de las cinco fuerzas que plantea Porter, la cual pretende reconocer la influencia del mercado en el que se encuentra la empresa frente a su competencia con el fin de establecer estrategias para el futuro de la organización.

*Rivalidad entre competidores*, se identifican varias empresas que se dedican a la producción y distribución de dulces típicos cartageneros. Específicamente empresas que se dedican a la venta de productos y dulces típicos; se identificó a “La Mulata”, quienes son productores de este tipo de dulces y los reparten a diferentes puntos de venta, entre esos hoteles

con el fin de ser comercializados en los puntos de ventas de souvenirs; sin embargo, este no cuenta con punto de venta propio. También se reconoció como competencia al lugar ubicado cerca de la torre del reloj conocido como “El portal de los dulces”, donde se pueden adquirir estos dulces típicos, no obstante, es un tipo de venta un más informal con un empaque simple y se desconoce la trazabilidad de sus productos. Los puntos de ventas de souvenir que se tienen en los hoteles son otro de nuestros competidores, pues allí los turistas optan por adquirir algunos de estos productos. Finalmente, los vendedores ambulantes quienes generalmente son palenqueras que ofrecen estos productos en la calle, sin embargo, ellos no cuentan con empaque o alguna forma que pueda permitir transportar de forma que se preserven los dulces hasta el lugar de procedencia.

*Poder de negociación con los proveedores:* los proveedores de esta dulcería serán principalmente las palenqueras a quienes les compraremos los productos terminados. El empaque se le comprará a una empresa de diseño y empaque, siendo este nuestro valor diferenciador.

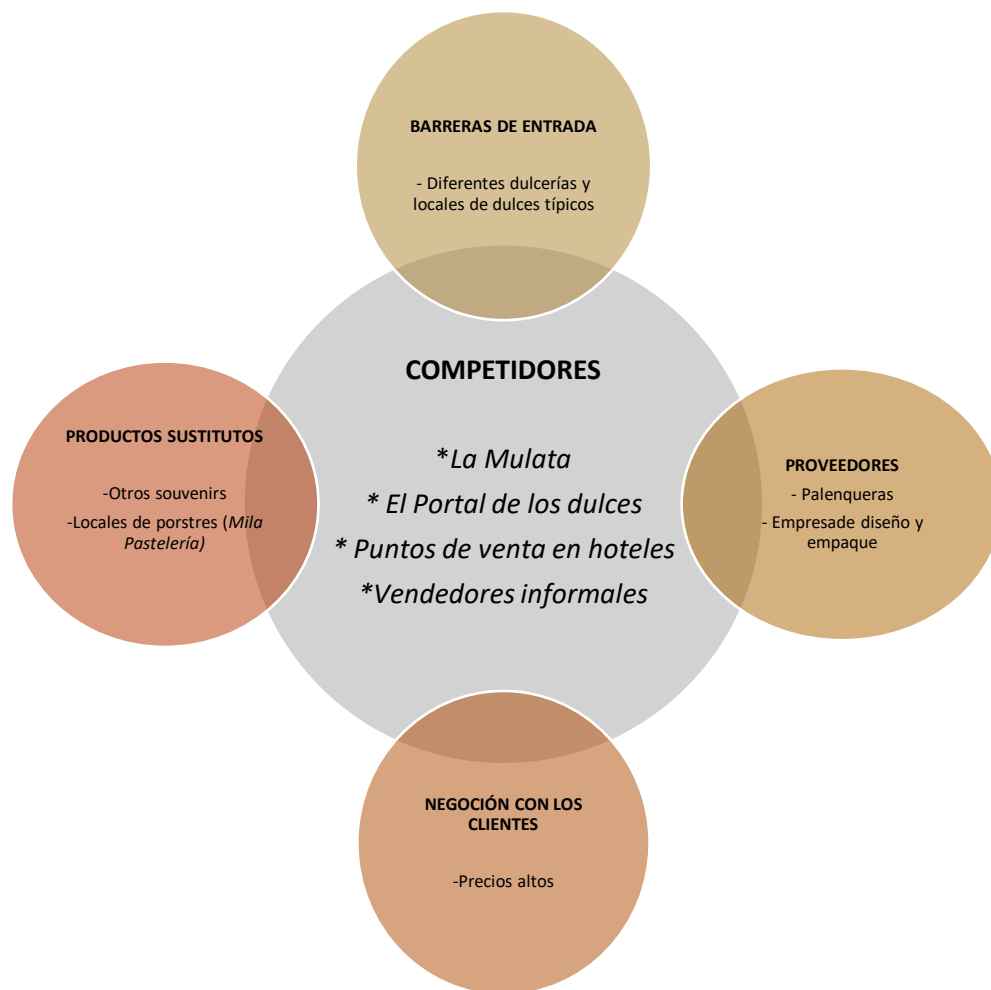
*Poder de negociación con los compradores:* el público que se espera recibir en nuestro punto de venta, son todos los turistas que deseen llevar un souvenir y a su vez, poder conocer un poco de culinaria tradicional del lugar. Los precios de los productos serán fijos, por lo cual no habrá como tal una negociación entre el vendedor y el comprador; estos precios se estiman que serán superiores al de los competidores anteriormente identificados, pues se ofrece un valor agregado de diseño.

*Amenazas de productos sustitutos:* se identificó que los productos sustitutos son aquellos otros souvenirs tales como camisas, decoraciones típicas cartageneras, etc. Los cuales pueden resultar más fáciles de transportar. Además, se cree que aquellas pastelerías podrían ser otro de



los productos sustitutos, pues se contempla la posibilidad que algunos posibles clientes prefieran probar los dulces en estos lugares, cambiando nuestro producto por este.

*Barreras de entrada:* se considera que la principal barrera de entrada puede ser el precio que se estima tener, el cual será más alto que el de los competidores, sin embargo, para contrarrestar esto se dará un valor agregado, el cual será nuestro packing, con información y datos sobre rasgos culturales y tradicionales locales.



*Figura 6.* Fuerzas de Porter aplicado a la dulcería Cocallito. (2019). Fuente: Elaboración propia

#### **4.4. Análisis de mercado**

##### **4.1.1 Ubicación**

Cocallito Dulcería Tradicional, estará ubicada en el centro histórico de la ciudad de Cartagena, en la localidad conocida como “Histórica y del Caribe” la cual cuenta con 162 Km<sup>2</sup>, está conformada por 74 barrios urbanos. Esta zona se caracteriza por tener mayores servicios de seguridad, educación y turismo, este último dado a la arquitectura colonial y sus murallas (Alcaldía mayor de Cartagena, 2019). (*ver imagen 1*).

##### **4.1.2 Población**

Esta localidad tiene una población local de 2.398 hab/km<sup>2</sup>, según datos de la de la alcaldía mayor de Cartagena, en conformidad con el censo del 2005 (Alcaldía mayor de Cartagena, 2019). En cuanto al flujo de turistas en la ciudad de Cartagena, en el 2016 hubo un incremento de 22,4% en los viajeros que indicaron a Cartagena como destino principal en el país, donde el 85% de los extranjeros indican que su principal motivo es de vacaciones y ocios. Adicionalmente, Cartagena ha aumentado la conectividad aérea internacional, donde las frecuencias de vuelos directos internacionales conllevando a incrementos de flujos de turistas extranjeros (SITCAR, 2017).

##### **4.1.3 Encuestas**

La cuarta semana de marzo se realizaron las encuestas a los turistas que visitan la ciudad de Cartagena, principalmente quienes se hospedan en el centro histórico, esto con el fin de

descubrir las características del mercado (*ver figura 7 y 8*). La encuesta arrojó los siguientes resultados:

En primera medida, la procedencia de las personas encuestadas arrojó que son extranjeros en su mayoría (65%), seguido de un 30% de turistas nacionales; lo cual es un indicio positivo para nuestro negocio ya que este se dirige a turistas y pretende ser una opción de souvenir (*ver figura 7*). Cabe aclarar que se realizó una especie de segmentación a partir de los rasgos físicos de las personas a las que se encuestaban, buscando principalmente que fueran de procedencia extranjera.

Se observó que el género predominante en los turistas que visitan la ciudad de Cartagena es masculino con un rango de edad mayor a los 25 años de los cuales el 65% son empleados, es decir que estas personas tienen ingresos otorgándoles capacidad adquisitiva al momento de adquirir bienes o servicios. Se observa que el 62% de los encuestados tienen un salario superior a 2'000.000 (dos millones de pesos), ubicándolos en un segmento que podría pagar por nuestros productos. (*Ver figura 8*).

Ahora bien, en cuanto al consumo de dulces, la encuesta arrojó que suele ser recurrente; mostrando así un panorama positivo para nosotros como negocio de dulces típicos (*ver figura 7*). Se observó que los principales motivos por los cuales las personas deciden hacer la compra de dulces es debido a ocasiones especiales, ya sean celebraciones o por motivos personales como detalles para sus parejas. Sin embargo, se evidenció que el concepto de dulces como souvenir no está presente en el imaginario de las personas encuestadas; por lo cual se supone que es un tema importante para impulsar en cuanto a la promoción de nuestros productos (*ver figura 8*). Adicionalmente, al proponerles la opción de dulces típicos como souvenir, este arrojó un

panorama positivo, donde el 64% de la muestra estaría dispuestos a comprar dulces como opción de souvenir y el 21% no está seguro, situándolos como clientes potenciales (*ver figura 8*).

Por otra parte, los resultados de la encuesta que se obtuvieron a partir de la pregunta de si conoce una tienda que ofrezca dulces típicos fue que la mayoría simple no tiene certeza de si existe una dulcería de dulces autóctonos sumado a que el 20% del total de entrevistados desconoce completamente que existe o desconocía que existieran tiendas que ofrecieran estos tipos de productos (*ver figura 8*). Este resultado podría ser tomado como una oportunidad para nuestro negocio si se trabaja en la promoción y publicidad de nuestro local, de manera que pueda ser posicionado en la mente de las personas y conocido como punto de referencia de productos autóctonos cartageneros.

Finalmente, se evidenció que el 77% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de veinticinco mil pesos (\$25.000), mostrando un panorama positivo ya que se estima dentro de nuestros rangos de precio (*ver figura 8*).

## **4.5. Plan de gestión**

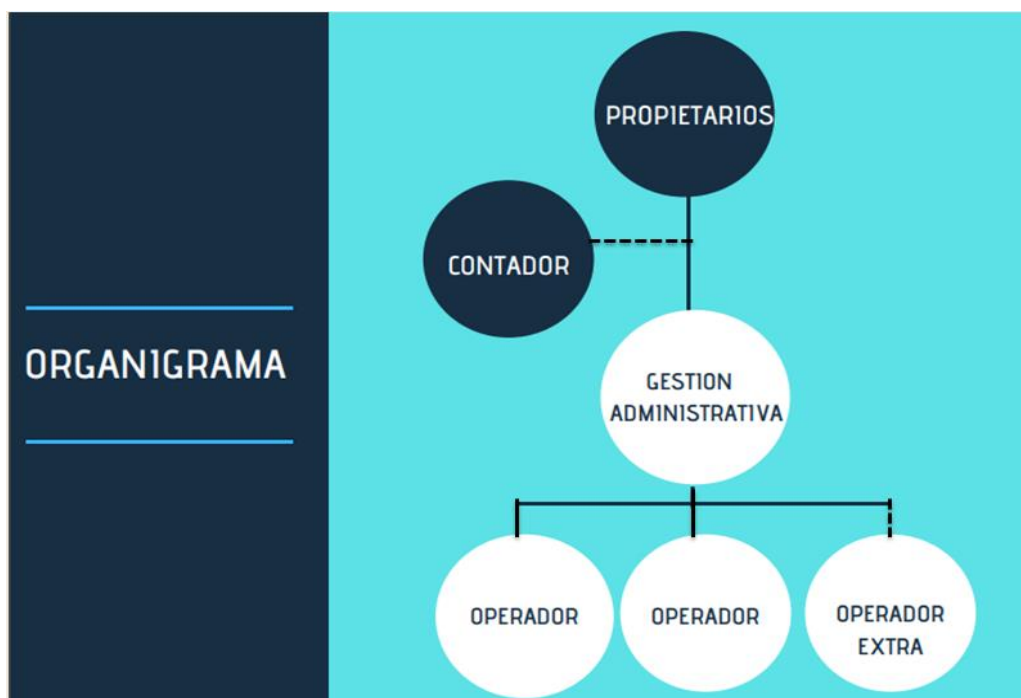
### **4.5.1 Misión**

Preservar y promover la cultura palenquera a través de la comercialización de dulces típicos elaborados por la comunidad usando un packaging innovador que muestre historias de valor a nativos y turistas nacionales.

### 4.5.2 Visión

Cocallito busca para el año 2025 posicionar los productos que comercializa como insignia de la cultura palenquera, siendo el souvenir predilecto con el que viajeros y turistas llevada a su lugar de origen una historia de valor en pro de la preservación cultural y del apoyo social de esta comunidad

### 4.5.3 Organigrama



*Figura 9. Organigrama. (2019). Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5.4 Descriptivo de cargos

El objetivo de establecer manuales de cargos es definir de manera clara las tareas que realizarán los miembros de la organización. Teniendo en cuenta que es un negocio pequeño, resulta indispensable que cada trabajador conozca sus deberes pues es el capital humano el que permite que la empresa sea posible. Asimismo, es importante proporcionar información que especifique cuales son las responsabilidades y las funciones que el puesto de trabajo exige para poder desempeñarlo de manera efectiva. Es importante mencionar que alguno de los cargos es poli-funcional. Los manuales de cargo propuestos para la organización son los siguientes:

MANUAL DE CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: <b>ADMINISTRADOR</b>	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: PROPIETARIOS	FUNCIONES:  -PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR, CON AYUDA DE LOS PROPIETARIOS, LA DULCERÍA -CREACIÓN Y GESTIÓN DE CONTENIDOS EN LAS REDES SOCIALES -IMPLEMENTAR CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD -BUSCAR CONSUMIDORES Y GENERARLE VALOR A LA EMPRESA.
NUMERO DE CARGOS: 1	
INTENSIDAD HORARIA SEMANAL: 56 HORAS	
OBJETIVO: ADMINISTRAR LA EMPRESA Y VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA MISMA	

*Figura 10.* Manual de cargo del administrador. (2019). Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> <b>CONTADOR</b>	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> PROPIETARIOS	<b>FUNCIONES:</b> -REALIZAR Y ANALIZAR LOS REGISTROS CONTABLES -MANEJAR LA NOMINA DE LA EMPRESA -DECLARAR IMPUESTOS -VELAR PORQUE LA EMPRESA CUMPLA CON LA LEGISLACIÓN TRIBUTARIA VIGENTE -GARANTIZAR QUE LOS INGRESOS Y EGRESOS HAYAN SIDO REGISTRADOS
<b>NUMERO DE CARGOS:</b> 1	
<b>INTENSIDAD HORARIA SEMANAL:</b> 5-10 HORAS	
<b>OBJETIVO:</b> ELABORAR INFORMES FINANCIEROS DE FORMA CONTINUADA Y ORDENADA ADEMÁS DE ANALIZARLOS PARA CORROBORAR QUE SE ESTE LLEVANDO UN BUEN MANEJO DE LAS FINANZAS	

*Figura 11.* Manual de cargo del contador. (2019). Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> <b>OPERADOR</b>	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> ADMINISTRADOR	<b>FUNCIONES:</b> -ATENDER AL CLIENTE - PROPORCIONAR Y EMPACAR LOS PRODUCTOS -RECIBIR EL PAGO POR LOS PRODUCTOS Y REGISTRARLOS -MANTENER LIMPIA LA ZONA DE TRABAJO -BRINDAR INFORMACIÓN OPORTUNA DE LOS PRODUCTOS -ORGANIZAR EL LOCAL
<b>NUMERO DE CARGOS:</b> 3	
<b>INTENSIDAD HORARIA SEMANAL:</b> 48 HORAS	
<b>OBJETIVO:</b> LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL MOMENTO DE SU COMPRA.	

*Figura 12.* Manual de cargo de los operadores. (2019). Fuente: Elaboración propia



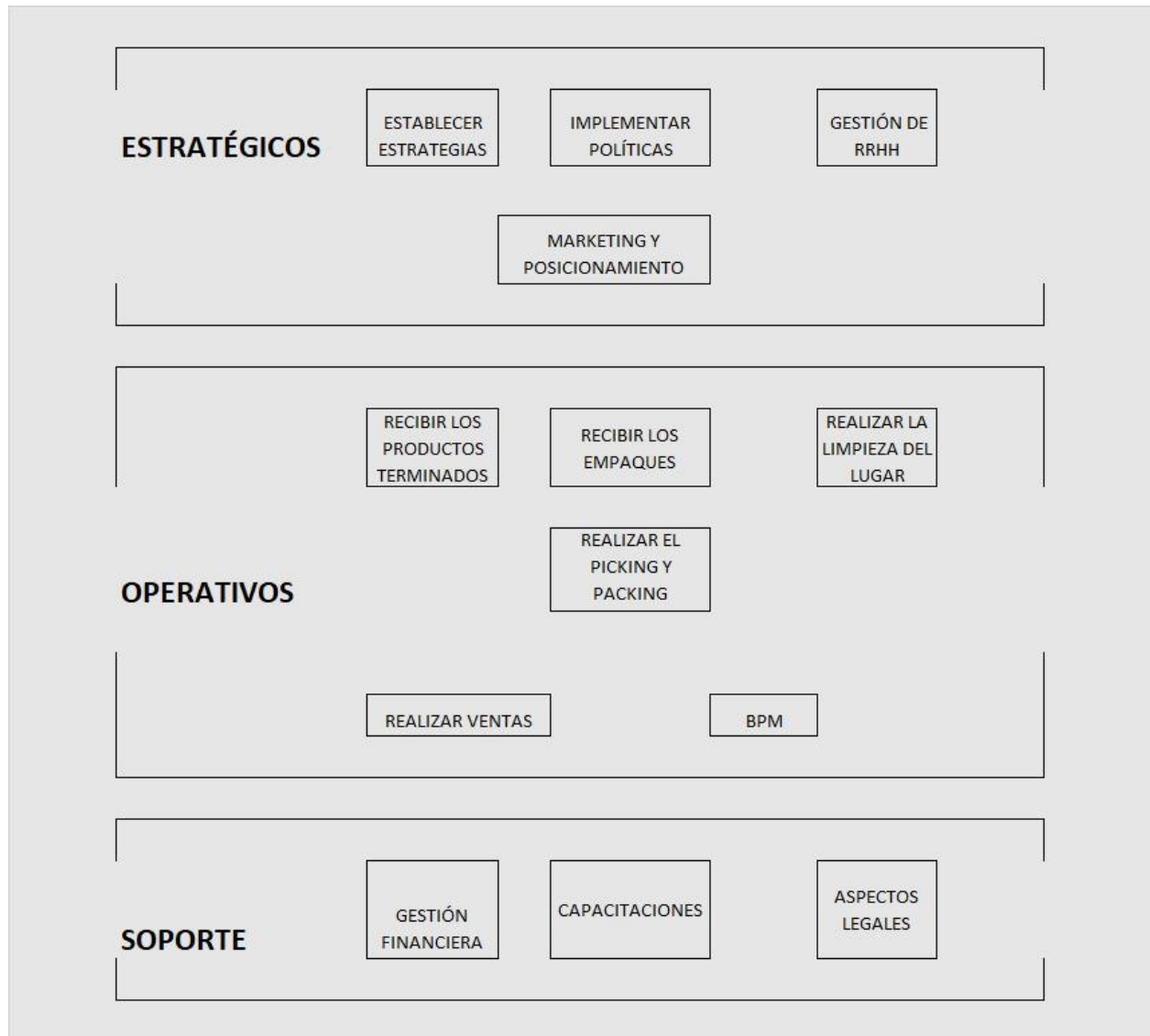
#### **4.5.5 Capacitación**

En cuanto a capacitación se refiere la organización propone que las relacionadas con las Buenas Prácticas de Manufactura o BPM se hagan para que los operadores conozcan las herramientas básicas para la obtención de productos seguros para el consumo humano, además de la higiene que se debe tener y la forma en que el producto debe ser manipulado. Estas capacitaciones serán de forma anual y la hará uno de los propietarios quien previamente tomará el curso gratuito de BPM en El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Por otra parte, se realizarán capacitaciones en temas de servicio al cliente las cuales dirigirá uno de los propietarios quien cuenta con los conocimientos y quien además los reafirmará con cursos de calidad en el servicio por el SENA. Todas estas capacitaciones se harán previas a la apertura del local y una vez hechas, se harán de forma anual con el propósito de con el propósito de aumentar la productividad, recordar ciertos procesos y generar una ventaja competitiva en el sector.

#### **4.6. Plan de operaciones**

Para representar los procesos que realizaran en Cocallito nos basamos en la división según su funcionalidad, los cuales son segmentados por estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos son todos aquellos que corresponden a la dirección táctica de la empresa, por medio de los cuales se cumplen los objetivos la misión y visión de la empresa. Los operativos, como su nombre lo indica, son todos aquellos que se encargan de realizar las acciones que operativas con el fin de cumplir las tácticas propuestas por los directivos de la empresa

(Bravo, 2009). Finalmente, los procesos de apoyo son definidos por Bravo como aquellas actividades que apoyan otras actividades o procesos principales dentro de la misma organización.



*Figura 13.* Plan de operaciones de Cocallito. (2019). Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.1 Producto

Como se ha mencionado a lo largo del documento, nuestro proyecto está centrado en la comercialización de dulces tradicionales que son hechos por mujeres palenqueras y los cuales evan de la mano con la identidad cultural de esta comunidad. Los dulces ofertados son:

- **Cocadas:** dulces cuya base es el coco, y cuentan de diferentes sabores según la fruta que se le agregue, nosotros ofreceremos de piña, coco y guayaba.



Figura 14. Cocada Colombiana (2019). Fuente: *Cocada Colombiana*. Recuperado de

<https://www.mcomidacolombiana.com>

- **Alegrías:** son dulces en donde se mezcla el coco, anís, panela, yuca forradas con millo y . Su presentación es de forma esférica.



*Figura 15.* Alegría Colombiana (2019). Fuente: Recuperado de

<https://www.mcomidacolombiana.com>

- **Caballitos:** Son dulces elaborados con papaya verde, canela y azúcar. Los ingredientes se procesan en un pilón de madera.



*Figura 16.* Caballito colombiano (2019). Fuente: Recuperado de <https://revistas.elheraldo.com>

- **Bolitas de tamarindo:** como su nombre lo indica, son bolas hechas de tamarindo acompañadas con azúcar, lo cual crea un balance entre el sabor ácido de la fruta y el dulce del azúcar.



*Figura 17.* Bolitas de tamarindo (2019). Fuente: Recuperado de <http://daviducros.com>

#### 4.6.2 Distribución del lugar

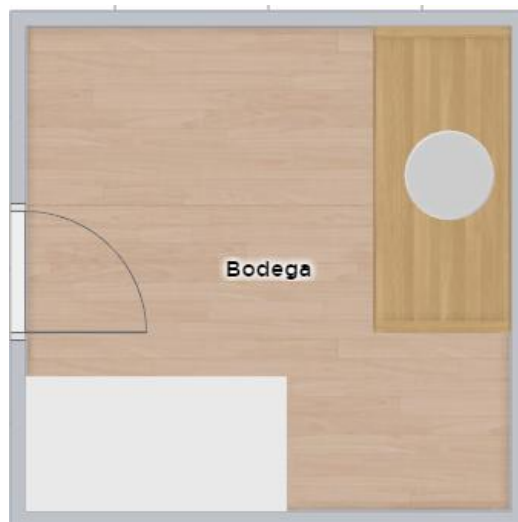
La empresa está distribuida en un local de 10 x 10 metros en la ciudad de Cartagena el cual cuenta con un baño unisex, tres mesas en caso de que los clientes deseen degustar los productos en el local, dos aires acondicionados, un mostrador en donde se encontrarían las operadoras y en la parte trasera dos vitrinas y unas neveras en donde serán exhibidos los productos y almacenadas algunas bebidas. Además, al lado del front desk se encuentra la zona de almacenaje del local con los requerimientos necesarios para que el proceso de packing sea productivo e higiénico. Todo lo dicho anteriormente se puede ver reflejado en la figura 12.



*Figura 14.* Distribución del local Cocallito. (2019). Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.2. Almacenaje y distribución

La zona de almenaje tiene un metraje de 4 metros de largo y 4 de ancho. El espacio esta adecuado para que los operadores hagan los procesos necesarios. En la parte superior derecha de la imagen, se encuentra una mesa en donde se empacarán los productos que sean necesarios para la exhibición y además en la parte superior de esta mesa se encuentran dos repisas adecuadas para albergar y almacenar los productos comestibles de la dulcería. Por otra parte, en la parte inferior izquierda de la imagen de los planos de la bodega se encuentra una nevera en donde se almacenarán las bebidas ofertadas por la empresa y siguiente a esta, se podrán ubicar bebidas que no necesiten refrigeración instantánea. Esta bodega contará con un aire acondicionado que mantendrá los productos en óptimas condiciones.



*Figura 15.* Distribución de la bodega de Cocallito. (2019). Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.3. Empaque

El empaque o *packaging*, como se ha llamado a lo largo del proyecto, cumple tres funciones principales: la primera es la conservación del producto, seguida de la distribución y por último la función de *marketing* (Merino, 2010). Si bien, las dos primeras funciones son su objetivo principal ya que sirven como embalaje y protegen al producto; es por medio del *marketing* que se genera un valor, y así lo asegura Cerneaz: “ el packaging constituye un factor decisivo en la estrategia de diferenciación de la marca, pues por sí mismo puede transmitir valor diferencial al producto (...), conseguir posiciones ventajosas en las góndolas del comercio: su diseño, envase y packaging atraen al consumidor” (p.13, s.f.). Simultáneamente, Cerneaz agrega que no hay que dejar de lado al producto como tal, pues este lleva detrás una historia que debe ser contada y es por medio del empaque que se trasmite el mensaje.

Por medio de los dulces, preparados por las mujeres de Palenque, se reúne la historia de una comunidad afrodescendiente con una cultura y unas costumbres que han pasado oralmente por generaciones y se ha mantenido vigente hasta nuestros días. Es el producto mismo el que carga con el relato de las tradiciones que finalmente se recogen y se plasman a través de un diseño de packaging que ayuda a que el producto posea “las características indicadas para transmitir el mensaje a través de los cinco sentidos” (Docampo, 2017).

Es por eso, que la imagen visual del empaque es parte decisiva a la hora de transmitir el mensaje. “El packaging que esté sustentado con un sistema de identidad visual coherente, e incluso pueda sumar una experiencia gratificante para el usuario o consumidor a través de un servicio de calidad, centrando el foco de atención en el individuo. En función de las vías de comunicación hacia el usuario es de inferir que los medios visuales constituyen la principal

herramienta para transmitir un mensaje (...). Resulta oportuno entonces indicar que los recursos sensoriales en su totalidad conforman un factor primordial en la comunicación efectiva de una identidad de marca. En referencia a este aspecto, existe la posibilidad de determinar que el envase, mediante un eficiente diseño de packaging, cuenta con las características indicadas para transmitir” (Docampo, 2017). En nuestro negocio, el contacto entre vendedor y cliente jugará un papel fundamental en el momento de compra; pues será el acercamiento que permitirá al turista relacionarse con la comunidad de forma directa. Sin embargo, como Cerneaz asevera “el producto en sí y su envase constituyen soportes publicitarios en el punto de venta” (p.13, s.f.)

Ahora bien, la empresa propone vender los productos de forma unitaria y por cajas, las cuales son plegables. Las opciones de empaque son dos: caja de 4 unidades con una medida de 18 x 9 x 10 cm y caja de 8 unidades con una medida de 19 x 19 x 11 cm. El material del empaque será de papel encerado, un tipo de cartón utilizado comúnmente para el embalaje de dulces caracterizado por la resistencia a los líquidos además protege los productos mientras están siendo transportados y, es un material económico para iniciar nuestro proyecto y, asimismo, es amigable con el medio ambiente. En la parte superior de las dos opciones de empaque habrá una lámina transparente que permitirá que ver los productos. El diseño será explicado y anexado en la parte de *marketing* sección 4.7.3

#### **4.6.4. Flujograma**

Se identificaron dos procesos claves para la operación de Cocallito dulcería. Para esto se utilizó la herramienta que representa la secuencia e interacción de las actividades de dichos procesos por medio de figuras, los cuales simbolizan de manera visual el desarrollo y la gestión



de los procesos. El objetivo de este gráfico es la mejora de la calidad y el aumento de la eficiencia en los procesos (Bravo, 2009).

El primer proceso es definido como proceso de compra como se puede observar en la figura 16, el cual consiste en la solicitud de productos para la comercialización, en donde primero se debe revisar el stock interno y a partir de este se realizarán las correspondientes requisiciones para finalmente recibir los productos y organizarlos en su lugar correspondiente.

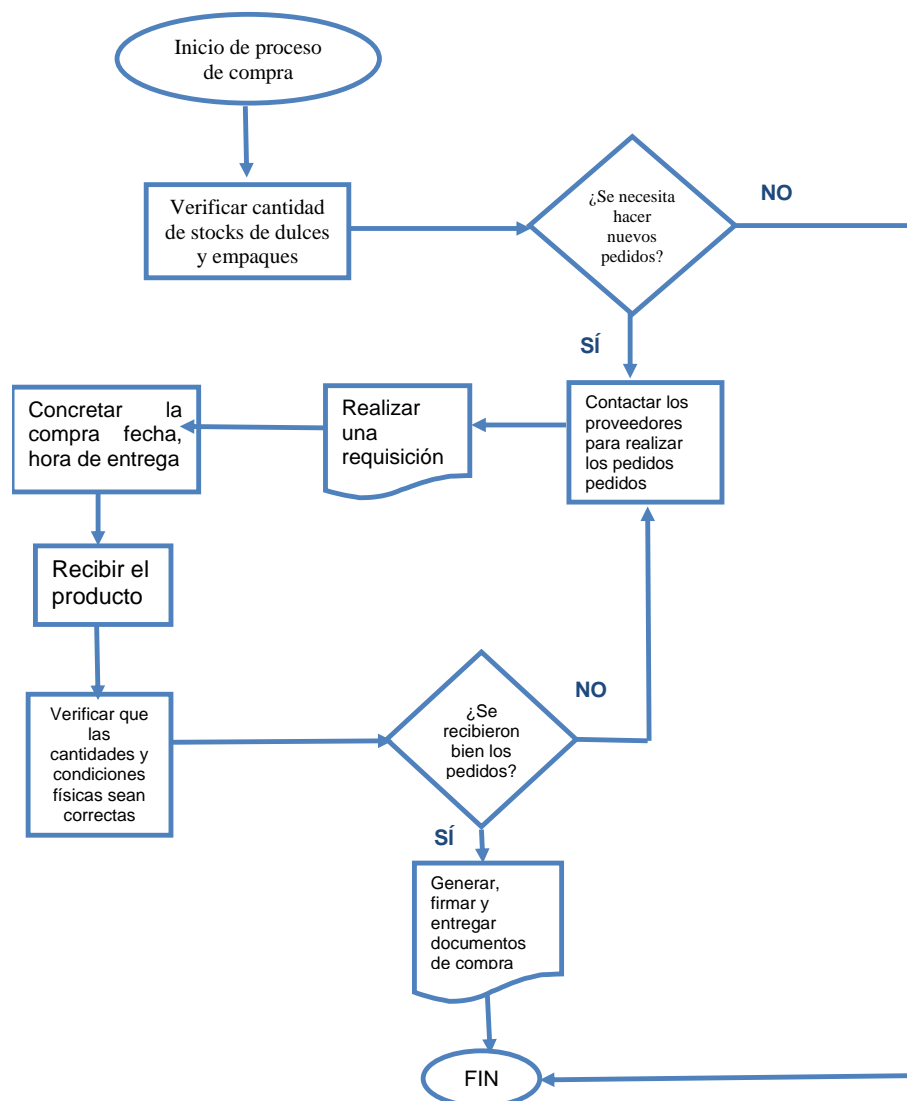


Figura 16. Flujograma del proceso de compra. (2019). Fuente: Elaboración propia

El segundo proceso es el de venta, como se observa en la figura 17, en este proceso se recibe los pedidos de los clientes que entran a nuestro local donde se les brinda una atención y orientación sobre los productos que se ofrecen. Ante esto se plantean dos posibles situaciones, que el cliente quiera comprar o no. Si esto es positivo se procede a realizar los documentos correspondientes a la venta del producto y seguido a esto, su despacho.

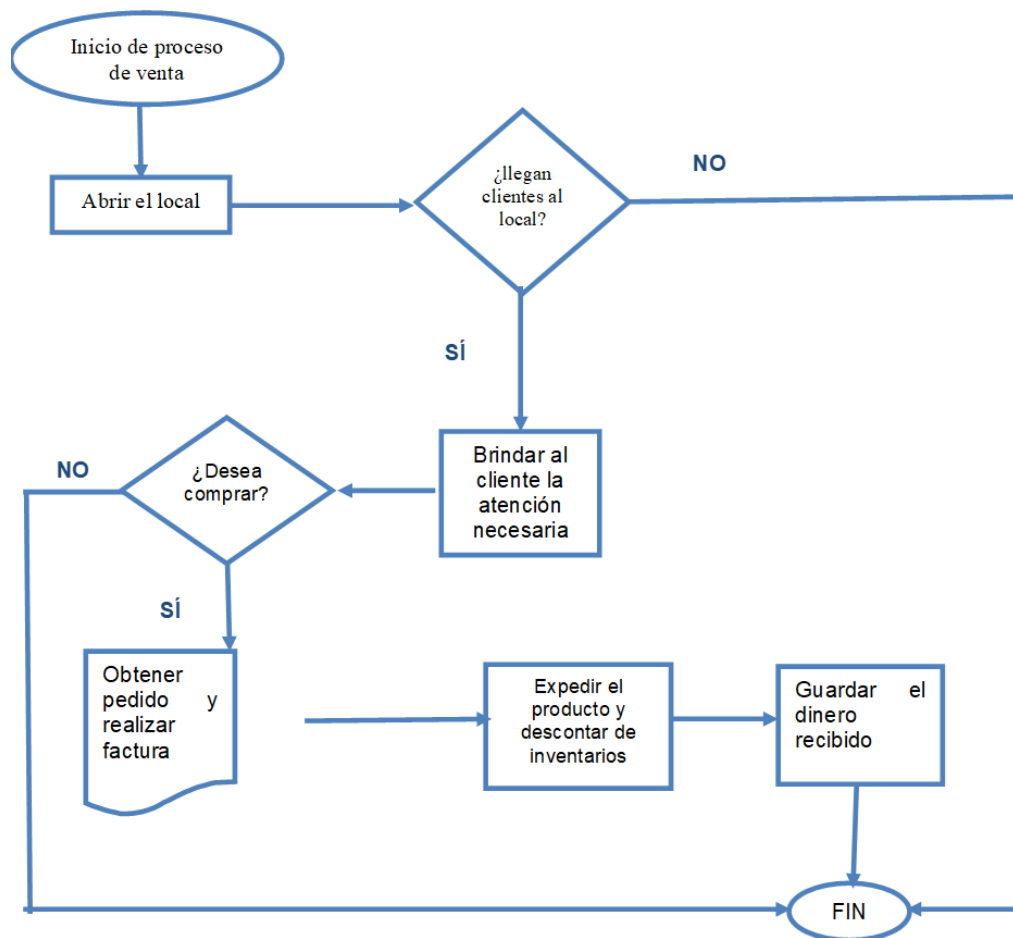


Figura 17. Flujograma del proceso de Venta. (2019). Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.5 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter que permite analizar las diferentes actividades o departamentos de la empresa con el fin de aportar el mayor valor posible para el cliente (Teamleader, 2017). La cadena de valor propuesta para la empresa es la siguiente:



Figura 18. Cadena de valor de Cocallito. (2019). Fuente: Elaboración propia.

### ***Actividades primarias***

- *Logística interna*

Con respecto a la logística interna, se identificó que los procesos de abastecimiento, recepción y almacenamiento son indispensables además de la verificación de que los productos e insumos para la operación estén correctos tanto en calidades como en cantidades. Asimismo, es indispensable tener un stock controlado para conocer las necesidades de la demanda para así satisfacerlas.

- *Operaciones*

Teniendo en cuenta que la empresa es comercializa los dulces típicos y que no se realiza una transformación de materia prima para convertirla en un producto final, se identificó que los procesos más importantes que realiza son: la adquisición del producto y los diferentes insumos necesarios para la operación, el empaque y venta del producto, el control de calidad y finalmente la distribución que sería el proceso de la venta del producto final.

- *Logística externa*

La logística externa es un elemento fundamental para que la operación de la empresa tenga éxito. La empresa estableció que los procesos que se tienen en esta actividad primaria son: almacenamiento y distribución efectiva del producto o first-in first-out para evitar almacenamientos muy largos de los productos y evitar que se deterioren o caduquen. Además, el procesamiento del pedido y su entrega es importante para evitar cuellos de botella en el local.

- *Marketing y ventas*

El *marketing* de la empresa irá enfocado al reconocimiento y diferenciación de los productos ofrecidos. Además, se pretende hacer un programa de fidelización y ser reconocidos por el *good will* y el voz a voz a voz lo que permitiría un aumento considerable de los productos y mayor recordación.

- *Servicio*

En temas de servicio, la empresa pretende hacer un seguimiento posventa de forma electrónica para evaluar el producto. Asimismo, la empresa contara con una línea de servicio a la cliente atendida por el administrador del local y quien solucionará inconvenientes en caso de que se presenten y por último se realizará un programa de fidelidad el cual será evaluado de manera constante para identificar si se está fortaleciendo o no la relación entre la empresa y el cliente.

### ***Actividades de soporte***

- *Aprovisionamiento*

El proceso de aprovisionamiento es el que permite la compra y adquisición de los productos y diferentes insumos. Es importante en esta parte contar con proveedores que cumplan con la reglamentación necesaria y que sean formales para que den la seguridad de que la empresa va a obtener los productos solicitados, en el momento requerido y con la calidad necesaria. El proceso de compra se hace teniendo en cuenta las proyecciones y la demanda de los productos.

- *Desarrollo Tecnológico*

Con relación al desarrollo tecnológico, Cocallito pretende desarrollar un sistema de inventario para registrar las cantidades de mercancías existentes y para tener control de los productos vendidos. Esta tecnología, le generaría valor a la empresa.

- *Recursos Humanos*

La calidad del recurso humano de la empresa demostrara el compromiso de Cocallito con la satisfacción al cliente, es por esto que los procesos de selección, contratación, formación y capacitación son indispensables para certificar que haya agilidad en los tiempos de entrega y que además se entregue un producto fresco y de alta calidad todo esto con ayuda de nuestros proveedores y la administración de la empresa.

- *Infraestructura de la Empresa*

La empresa se encuentra conformada por dos propietarios, un contador, un administrador y tres operarios. La empresa encontrará ubicada inicialmente se en la ciudad de Cartagena de Indias en un local comercial ubicado en el centro histórico. En un futuro, se tiene pensado abrir locales en diferentes ciudades principales del país.

- *Margen*

Para los primeros 5 años de operación, se pronosticó para la empresa un margen entre los ingresos por ventas y los costos del 13.21%, este resultado surgió de sumar el margen operacional anual y dividirlo por el número de años. Este margen, irá destinado a mercadeo y a investigaciones de mercado que arrojen si es rentable o no abrir una nueva línea de negocio. Se tiene estimado que el primer año de operación seria en el año 2021.

	0	1	2	3	4	5
<b>Margen Operacional</b>		12.66%	12.94%	13.20%	13.48%	13.75%

*Tabla 1.* Margen operacional anual. (2019). Fuente: Elaboración propia.

## **4.7. Plan de marketing**

Por medio de este apartado se planteará las actividades sobre el direccionamiento del mercadeo que tomará la Dulcería Cocallito. El plan de mercadeo se define como aquella pauta de la que parte una empresa, con el fin de orientar y comunicar la identidad corporativa, por medio de una imagen favorable creada para los clientes, donde se une las ventas, relaciones públicas y la publicidad (Wolhfers, p.7, 2003).

### **4.7.1 Objetivos del marketing**

#### ***4.7.1.1 Objetivo general.***

Captar la percepción de valor de dulces típicos colombianos oriundos de Cartagena por parte de los turistas, en donde perciban la calidad, el diseño y buen servicio, como medio de propagación y preservación de la cultura palenquera.

#### **4.7.1.2 Objetivo específico**

•

- Posicionar nuestros dulces típicos de Cartagena como una opción de souvenirs para los turistas.
- Realizar encuestas que nos permitan establecer estrategias para lograr mayor captación de clientes.
- Ofrecer un empaque que sume valor al producto final por medio de su diseño.
- Crear características diferenciadoras por las cuales se identifiquen nuestros productos y el servicio a la hora de adquirirlos.

#### **4.7.2. Branding**

El *branding* es un concepto que nace en el ámbito del mercadeo, el cual es aquel proceso que construye una marca por medio del manejo de diferentes valores o características que se le asocian a un producto o servicio (Hoyos, 2016). En otras palabras, el branding es el medio por el cual se logra gestionar la percepción de los clientes, en donde se establece un vínculo emocional entre el producto y el cliente. Ahora bien, en nuestra dulcería Cocallito, el branding estará dirigido al vínculo de nuestro producto el cual se establece entre las palenqueras y los clientes. Donde se perciba un producto gastronómico autóctono que al ser obsequiado traiga a la mente del consumidor el caribe colombiano.



#### **4.7.2.1. Estrategias**

- Establecer vínculo con los clientes en el momento de la compra por medio del servicio cálido y amable de nuestros vendedores.
- Crear no solo un branding externo (para los consumidores) sino también un branding interno (para los trabajadores) con el fin de que exporten y compartan los valores culturales con los turistas que quieren adquirir nuestros dulces como suvenires.
- Contar la historia del producto a través de nuestra marca, la cual sea transmitida en el empaque de los dulces.

#### **4.7.3 Diseño del empaque**

El empaque es el primer acercamiento que los consumidores tienen con el producto, es este el medio por el cual el consumidor percibe unas cualidades y atributos los cuales finalmente inciden al momento de comprar. Esta motivación es influenciada por las características físicas del empaque tales como el diseño, la forma y los colores (Loken, 2006). Teniendo en cuenta lo anterior, el empaque para nuestros productos tendrá un diseño original que hagan alusión a paisajes, características culturales y lugares turísticos típicos de la región y principalmente de Cartagena. Se trabajará con colores vivos que representen la alegría y la cultura palenquera. Estos irán acompañados por frases y un poco de historia en lenguaje palenquero e inglés con el fin de que se pueda conocer su significado, logrando así un acercamiento al dialecto que ellos hablan, siendo este un conducto hacia la cultura palenqueras. Igualmente, todos los empaques van acompañados con una tarjeta que por una cara lleva la imagen de mujeres palenqueras y por

la otra nuestro logo. Este diseño será hecho a mano y será una creación de propiedad intelectual propia; donde los primeros prototipos serán pintados a mano, para más adelante ser digitalizados y reproducidos en mayor cantidad. Los diseños serán utilizados para los dos tamaños de las cajas, simplemente se le hará una reducción a escalada de la imagen. Asimismo, el empaque funcionará como estrategia de marketing donde se pueda escanear un código que se encuentra en la caja, permitiendo así entrar a nuestras páginas oficiales en redes sociales sirviendo como herramienta de comunicación *online*.

El material de nuestro empaque será cartón (papel encerado), pensando en la sostenibilidad y en tener un bajo impacto para el medio ambiente. Tendrá una forma rectangular, la cual contará con divisiones internas para poder organizar y adicionar nuestros dulces correctamente dentro de la caja, de manera que estén asegurados y se reduzca el riesgo de perder su forma original o quebrarse. Se podrá tener visibilidad de los productos por el lado superior de la caja, donde se formará un contraste entre los colores vivos que se utilizan en la decoración, y la tonalidad de los dulces. Las ilustraciones se diseñaron con el fin de que se pueda observar de las imágenes y los íconos por todos los lados de la caja, los cuales son diseños realizados por las mismas estudiantes. En primera instancia este empaque cumplirá la función de embalaje de los dulces, logrando así llevar el producto en el equipaje sin temor a que se quiebren.

Adicionalmente, después de consumir estos dulces, la caja podrá ser desmontada gracias a su diseño plegable, quedando así, como una opción de souvenir decorativo que además reduce la huella ambiental que esta podría generar, ya que tiene un periodo de vida más largo. (*ver anexos 4 al 7*)

#### 4.7.4 Diseño del logo de la empresa

Un buen logo es el que permite la identidad visual de una marca y el objetivo de su diseño suele ser que los consumidores conozcan qué hace la empresa, y además de esto puede transmitir sentimientos (Lancetalen, 2014). El propuesto para Cocallito tiene como objetivo resaltar la dulcería tradicional cartagenera y palenquera, en el logotipo se encuentra la imagen de una mujer negra y palenquera con una ponchera, como se dice típicamente en la ciudad de Cartagena al recipiente en donde se guardan los dulces. En la parte inferior, se encuentra el nombre de la empresa y una de sus letras fue remplazada por un coco porque además de ser una fruta endémica de la región Caribe es el fruto base de los productos estrella de la empresa. Por otro lado, para el fondo del logotipo se eligió el color azul por el mar Caribe que rodea a la ciudad y porque además es un color delicado, sobrio y elegante.



*Figura 19.* Logotipo de Cocallito. Fuente: Elaboración propia.

#### **4.7.5 Redes sociales**

Se contará con Fan Page en Facebook, cuenta Instagram y correo electrónico donde se cargarán contenidos día por medio que hablen de la ciudad, su historia, actividades, lugares de interés, y por supuesto, de los productos que se ofrecen. El correo electrónico será un medio por el cual se podrá tener contacto con los clientes corporativos tales como puntos de ventas en hoteles y diferentes sitios turísticos con los cuales se tendrán alianzas (*ver anexos 2 y 3*).

### **4.8 Plan financiero**

#### **4.8.1 Estudio de mercado**

Para el estudio de mercado, se tuvo en cuenta exclusivamente el ingreso de turistas por vía aérea ya que los que se transportan por este medio representan el tipo de turista que la empresa desea tener. Una vez dicho lo anterior se identificó, gracias a las cifras del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, que la cantidad de turistas que llegan a la ciudad de Cartagena de indias por vía aérea es 478,981 cifra que representa los potenciales clientes, de estos 199,137 son extranjeros y 279,844 son nacionales. Si bien, el mercado potencial es de 478,981, las encuestas realizadas permitieron estimar que 150,879 visitantes estarían dispuestos a comprar el producto de la empresa. (*ver tabla 2*)



Indicadores turísticos de Cartagena	
Pasajeros internacionales	199.137
Locales no residentes	279.844
<b>Total</b>	<b>478.981</b>

Compraría dulces típicos como opción de souvenirs

No = 0

SI = 1

No estoy seguro = 0,5

Probabilidad	Participación	Mercado potencial	Probabilidad*Participación*Mercado potencial
0%	51%	478.981	0,00
50%	35%	478.981	83.821,68
100%	14%	478.981	67.057,34
			<b>150.879,02</b>

*Tabla 2.* Estudio de mercado. Fuente: Elaboración propia.

El proceso que se realizó para obtener este resultado fue el siguiente: se obtuvo el porcentaje de personas que no estarían dispuestas a comprar, el porcentaje de personas tal vez lo harían y el porcentaje de personas que lo haría con certeza. Además, a cada una de las categorías, se le asignó una probabilidad de realizar o no la compra del producto, de este modo se pudo obtener el mercado esperado de Cocallito que fue 150,879,02.

## 4.8.2 Costos

### 4.8.2.1 Costos unitarios.

Para determinar los costos de funcionamiento de la empresa primero se cotizó el valor unitario de los diferentes productos de la empresa, de este modo, se obtuvo que todos los productos de dulcería tendrán un valor unitario inicial de 620 pesos mientras que las bebidas

tendrán un valor de \$1,300 pesos para agua con gas, \$1,000 pesos para agua sin gas y \$1,800 pesos para gaseosas Postobón. Por otro lado, los empaques se cotizaron en 400 pesos para cuatro unidades y 600 pesos para ocho unidades. Los costos de los productos de la empresa se estimaron teniendo en cuenta el crecimiento del sector turístico indicado por el Dane, que será de 7,6%, y la inflación dada por el Banco de la República (*ver tabla 3*). En este orden de ideas, los costos estimados para una caja con cuatro productos son de 2,880,00 pesos para el año uno y una caja con ocho unidades tiene un costo de 5,560,00 pesos para el mismo año. Para el resto de los productos, el costo unitario para el año uno corresponde a la cotización realizada. Para los años siguientes, se determinó que los costos de los productos tendrían un incremento dado por el crecimiento del sector turístico y la inflación (*Ver tabla 4 y 5*).

#### ***4.8.2.2 Costos de funcionamiento.***

- *Costos fijos:*

Estos costos se caracterizan por no depender del volumen de ventas. Los establecidos para la empresa son: Software para el manejo de inventarios y hardware que incluye cámaras y un sistema de seguridad con un valor mensual de \$1, 400,000 y anual de \$16, 800,000.

Asimismo, se encuentra el arriendo del local ubicado en la ciudad de Cartagena por un valor mensual de \$5,000,000 millones de pesos y anual de \$ 60,000,000 millones pesos, los servicios públicos estimados para la empresa son de \$1,200,000 mensual y \$14,400,000 anual.

Posteriormente, se encuentra el costo fijo de la nómina, en donde se tuvo en cuenta la seguridad social y parafiscal, además de las horas que cada trabajador va a laborar, esto arrojó un costo de \$105, 350,688. Finalmente, se anualizaron todos los costos correspondientes (*Ver tabla 6 y 7*).

- *Costos variables*: estos costos se caracterizan depender del volumen de ventas. Los establecidos para la empresa fueron los que se explicaron dentro de los costos unitarios ya que los costos variables están atados a las cantidades vendidas.

### 4.8.3 Precio de venta

Se estableció un precio de venta que permitiera compensar el costo de la dulcería ya sea unitario o por empaque además de las bebidas, en este orden de ideas se establecieron los precios del año 1 (*ver imagen 4*) que van a tener un crecimiento respecto a la inflación y el crecimiento del sector turístico para el resto de los años tal como se evidencia en la tabla 1.

Es importante mencionar que a el empaque de 8 artículos tiene un valor inferior a dos empaque de cuatro artículos, ya que el objetivo de Cocallito es incentivar al cliente a comprar el empaque de ocho artículos porque la venta de este genera una mayor margen para la compañía siendo de 32,71% que la venta de uno de 4 artículos que genera el 30,32% para el primer año.

Precio de venta					
Por Empaques					
Carta Dulcería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4 artículos	\$ 9.500,00	\$ 10.549,10	\$ 11.725,41	\$ 12.995,04	\$ 14.402,14
8 artículos	\$ 17.000,00	\$ 18.877,34	\$ 20.982,32	\$ 23.254,28	\$ 25.772,26
Precio por unidad					
Carta Dulcería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocadas					
Piña	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Coco	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Guayaba	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Alegrías	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Caballitos	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Bolitas de tamarindo	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04

Tabla 8. Estimación de precio de venta de la empresa Cocallito. (2019). Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8.4 Cantidades para la venta

En el caso de las cantidades se partió del estudio de mercado en el cual se estableció que la cantidad de personas que estarían dispuestos a comprar los productos de la empresa es de 150,879. Sin embargo, la empresa es consciente de que dicha cantidad de personas debe distribuirse entre los diferentes productos que se ofertan en este orden de ideas se partió de la base de que el 60% de nuestros clientes tendría una preferencia por empaques mientras que un 40% lo tendrá por productos unitarios. Dichos porcentajes corresponden, para ambos casos, al último año de la proyección (año 5) de la cifra que se estimó en el estudio de mercado ya que se cree que la capacidad máxima de oferta de la compañía se alcanzará en el año 5. Para calcular los resultados del año del 1 al 4 se partió de la cifra obtenida en el año 5 la cual se dividió entre el crecimiento de la inflación y del sector turístico. Para las bebidas, se otorgó un 70% del mercado estimado ya que se piensa que un cliente puede llevar tanto dulces como bebida, sin embargo, el resto del proceso fue igual al que se explicó para los empaques y dulces por unidad. Una vez dicho lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

Bebidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Agua</b>					
con gas	\$ 2.300,00	\$ 2.553,99	\$ 2.838,78	\$ 3.146,17	\$ 3.486,83
sin gas	\$ 2.000,00	\$ 2.220,86	\$ 2.468,51	\$ 2.735,80	\$ 3.032,03
<b>Productos postobón</b>					
Manzana	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Colombiana	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Uva	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Naranja	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04
Pepsi	\$ 2.500,00	\$ 2.776,08	\$ 3.085,64	\$ 3.419,75	\$ 3.790,04

Tabla 9. Estimación de cantidades de bebidas para la venta. (2019). Fuente: Elaboración propia.



Después de haber determinado la cantidad y el precio de venta para cada uno de los productos se estimaron las ventas para cada uno de los años como resultado de la multiplicación de la cantidad por el precio (*ver tabla 10*).

#### 4.8.5 Ventas

Como se puede apreciar en la tabla, estas son las ventas que surgen de la multiplicación del precio con cantidad reseñado en los apartados anteriores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.055.704.513	\$ 1.122.174.791	\$ 1.192.824.821	\$ 1.267.925.567	\$ 1.347.755.943

*Tabla 10.* Estimación de ventas. (2019). Fuente: Elaboración propia.

A partir de las ventas totales se obtuvo la participación de cada uno de los producto ofrecidos por la empresa para cada uno de los años correspondientes ver imagen #

**Por Empaques**

<b>Carta Dulcería</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
4 artículos	26,87%	26,87%	26,87%	26,87%	26,87%
8 artículos	48,08%	48,08%	48,08%	48,08%	48,08%
<b>Total</b>	<b>74,95%</b>	<b>74,95%</b>	<b>74,95%</b>	<b>74,95%</b>	<b>74,95%</b>

**Por unidad**

<b>Carta Dulcería</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Cocadas</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Piña</i>	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
<i>Coco</i>	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
<i>Guayaba</i>	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
<b>Alegrias</b>	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%
<b>Caballitos</b>	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%
<b>Bolitas de tamarindo</b>	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%
<b>Total</b>	<b>9,43%</b>	<b>9,43%</b>	<b>9,43%</b>	<b>9,43%</b>	<b>9,43%</b>

<b>Bebidas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Agua</b>					
con gas	0,91%	0,91%	0,91%	0,91%	0,91%
sin gas	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%	3,17%
<b>Productos postobón</b>					
Manzana	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
Colombiana	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
Uva	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
Naranja	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
Pepsi	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
<b>Total</b>	<b>15,63%</b>	<b>15,63%</b>	<b>15,63%</b>	<b>15,63%</b>	<b>15,63%</b>

<b>Ventas totales</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
-----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Tabla 11. Participación de las ventas. (2020). Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8.6 Punto de Equilibrio

Una vez obtenido el precio y costo de venta para cada uno de los productos se determinó el margen de contribución correspondiente a la oferta de la empresa dicho margen resulta de restar el costo de venta al costo de venta. Después, se tuvo en cuenta también las cantidades estimadas para la venta por producto para determinar la participación de cada producto respecto al total de unidades vendidas. Después de obtener la participación de cada producto se procedió a calcular el margen de contribución ponderado que dio como resultado un total de 4,089,04 pesos

posteriormente se obtuvo el punto de equilibrio en unidades el cual se calcula teniendo en cuenta los costos fijos ya explicados en el numeral tal divididos entre el margen de contribución ponderado lo que arroja como resultado un total de 48,068 unidades y de dichas unidades cada producto tiene su respectiva participación (*ver tabla 11*). Por otra parte, para determinar el punto de equilibrio en pesos, se multiplicaron las unidades por la participación de cada producto y ese resultado se multiplicó por el precio de venta de cada producto, la suma del total de ventas fue 232,837,100 dicho valor es el punto de equilibrio en pesos (*Ver tabla 12*).

#### 4.8.6. Financiación del proyecto

El proyecto requiere una inversión inicial de 87,473,898 en el año cero. Para ello se adquirirá un préstamo por un valor de 50 ,000 millones con una tasa de interés de 11,22% de efectivo anual (*ver tabla 14*) El resto de los recursos serán financiados por los dos propietarios.

	0	1	2	3	4	5
Saldo	\$ 50.000.000	\$ 44.923.703	\$ 39.277.846	\$ 32.998.524	\$ 26.014.662	\$ 18.247.210
Interés		\$ 5.610.000	\$ 5.040.440	\$ 4.406.974	\$ 3.702.434	\$ 2.918.845
Cuota		\$ 7.142.857	\$ 7.142.857	\$ 7.142.857	\$ 7.142.857	\$ 7.142.857
Amortización		\$ 5.076.297	\$ 5.645.857	\$ 6.279.322	\$ 6.983.862	\$ 7.767.452

Tabla 14. Crédito. (2019). Fuente: Elaboración propia

#### 4.8.7 Flujo de caja libre

Desde el primer año de operación, como se puede ver en la tabla 14 se van a generar flujos positivos que van a permitir el desarrollo de la actividad comercial de la empresa, al igual que se va a generar el flujo suficiente para responder a las obligaciones financieras (*ver tabla 14*).

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del accionista	-\$ 52.973.898,00	\$ 299.582.848,75	\$ 322.752.479,88	\$ 347.488.959,72	\$ 373.320.673,68	\$ 407.530.601,92
Préstamos	\$ 50.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos financieros		\$ 5.610.000	\$ 5.040.440	\$ 4.406.974	\$ 3.702.434	\$ 2.918.845
Amortización		\$ 5.076.297	\$ 5.645.857	\$ 6.279.322	\$ 6.983.862	\$ 7.767.452
Ahorro de impuesto		\$ 1.907.400	\$ 1.713.749	\$ 1.498.371	\$ 1.258.828	\$ 992.407
Flujo de caja libre	-\$ 102.973.898,00	\$ 308.361.745,34	\$ 331.725.027,03	\$ 356.676.885,03	\$ 382.748.142,56	\$ 417.224.491,18

*Tabla 15.* Flujo de caja libre. (2019). Fuente: Elaboración propia

#### 4.8.8 Herramienta de evaluación

Tras realizar el modelo correspondiente a las proyecciones de Cocallito se realizaron seis herramientas de evaluación para calificar la viabilidad la viabilidad del proyecto. Es así como se obtuvo un valor presente neto (VPM) de 2.897.539,42 lo que demuestra que la operación va a compensar los costos y gastos en los que incurre la empresa. El payback muestra que la inversión se va a recuperar después de los dos años de operación y de ahí en adelante todo serán ganancias (*ver tabla 13*).

#### 4.8.9 Análisis de escenarios

“El análisis de escenarios es una metodología que permite estudiar situaciones de riesgo o incertidumbre. Esto, al momento de tomar decisiones de inversión” (Sánchez, 2020).

“Para el análisis de escenarios, se debe calcular el valor de la inversión en distintas circunstancias. Es decir, se proyectan las ganancias y pérdidas del negocio asignando distintos valores posibles a las variables de referencia” (Sánchez, 2020).

Para el caso del plan de negocio Cocallito, se analizaron los escenarios: realista, pesimista y optimista. En cada uno de estos se tuvieron en cuenta las variables: precios variables, las

cantidades, la inflación, el crecimiento del sector bienes y servicios y los costos variables. Por otra parte, es posible evidenciar si el proyecto es viable o no teniendo en cuenta los siguientes resultados:


Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Realista	Pesimista	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<u>PrecioV</u>	\$ 6.239,76	\$ 6.239,76	\$ 6.050,00	\$ 6.450,00
<u>Cantidades</u>	169.190	169.190	157.000	171.000
<u>Inflación</u>	3,10%	3,10%	5,00%	2,00%
<u>Sector Bienes servicios</u>	7,60%	7,60%	6,00%	8,00%
<u>CostoV</u>	\$ 4.854	\$ 4.854	\$ 5.000	\$ 4.600
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VPN</b>	\$744.545.919,30	\$ 744.545.919,30	\$ 23.404.739,10	\$ 1.171.383.979,29
<b>CAUE</b>	\$111.681.887,89	\$ 111.681.887,89	\$ 3.510.710,87	\$ 175.707.596,89
<b>BENECOST</b>	\$ 1,14	\$ 1,14	\$ 5,59	\$ 1,08
<b>TIR</b>	105%	105%	19%	162%
<b>Probabilidad</b>	50%	25%	25%	
<b>Resultados ponderados</b>				
<b>VPN</b>	\$ 670.970.139,25	 <b>Resultados más probables dada la pandemia</b>		
<b>CAUE</b>	\$ 100.645.520,89			
<b>B/C</b>	\$ 2,24			
<b>TIR</b>	\$ 0,98			
<b>PAYBACK</b>	\$ 0,38			

Tabla 16. Resumen del escenario. (2019). Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, teniendo en cuenta que actualmente la humanidad está atravesando una pandemia mundial, Covid 19, y dejando claro que el primer año de operación sería en el 2021 se estimó con una probabilidad del 50% que la empresa tendría en su primer año un escenario realista. Sin embargo, existe la probabilidad de que se dé un escenario pesimista dada la situación de la coyuntura ya mencionada. Al igual que existe la posibilidad de una fuerte reactivación en el sector lo que traería consigo unos resultados optimistas.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo de grado permitió el desarrollo de un plan de negocio sobre la creación de una dulcería en el centro histórico de Cartagena de indias, en donde se llevó a cabo una investigación sobre diferentes aspectos tales como mercado, ubicación; además de proyecciones financieras.

El proceso de la realización del proyecto permitió desarrollar y definir los objetivos claros para la conformación de la empresa Cocallito, tales como aspectos legales, administrativos y financieros. Se evidenció que la empresa es viable financieramente ya que desde el primer año de operación tiene capacidad de generar un flujo de caja libre positivo, lo que da muestra de la capacidad de la empresa de generar valor. Adicionalmente el mercado objetivo genera \$150.879.000 lo que da muestra que la compañía podría tener una buena acogida, así mismo, este mercado está principalmente conformado por turistas extranjeros quienes son los más interesados en adquirir nuestros productos como opción de souvenirs.

Por otra parte, Cocallito tiene una ventaja en comparación a las demás empresas del sector, pues ofrece un empaque con un valor agregado, el cual es dado por el diseño de imágenes de características emblemáticas de la Costa Caribe colombiana.

Ahora bien, por medio del análisis de la fuerza de Porter se evidencia que a pesar de la existencia de competidores que cuentan con un reconocimiento local, tales como las palenqueras y demás empresas que se dedican a la venta de dulces, estos no representan una amenaza significativa a nuestra empresa, pues la mayoría de estos no ofrecen la posibilidad de

embalaje adecuado para ser llevado como opción de souvenir. Sin embargo, los productos como souvenirs no comestibles siguen representando una amenaza mayor.

Finalmente, este documento servirá como una guía para la conformación de la dulcería Cocalito, si esta se quisiera llevar a la realidad.

## **6. RECOMENDACIONES**

Una vez concluida la tesis, se considera importante las siguientes recomendaciones:

-Teniendo en cuenta la pandemia actual se recomienda al momento de la apertura de establecimientos seguir cada una de las particularidades descritas en el decreto 666 de 2020 por medio del cual se adopta el protocolo para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del covid-19, específicamente las medidas de bioseguridad tales como lavado de manos, uso de tapabocas y distanciamientos social.

-Ampliar la oferta con otros dulces típicos palenqueros.

-Realizar una nueva investigación de mercado para identificar si las preferencias y conductas de los consumidores han cambiado y a partir de esto desarrollar nuevas estrategias.

- Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de alojamientos para captar un mayor mercado

## 7. REFERENCIAS

Alet I Vilagínés, J. (2004). Cómo obtener clientes leales y rentables, ed Gestión 2000, Barcelona.

Bambú. (2017). Modelos Canvas para Emprendedores. Recuperado de  
<https://bambucreativos.com/modelo-canvas-para-emprendedores/>

Biblioteca Luis Ángel Arango (consultado 05/03/2019). Distrito cultural y Distrito turístico. Recuperado de:  
<https://web.archive.org/web/20071221184051/http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/geo56.htm>

Boullón, R. (1985): Planificación del espacio turístico. México, Ed. Trillas. Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión de Procesos. Santiago de Chile: Evolución. S.A. Cámara de Comercio de Bogotá. (Agosto de 2017). CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS). Recuperado de file:///C:/Users/User/Downloads/AF  
Guia+1+registromercantilcorreccion.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (Agosto de 2017). CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS). Recuperado de file:///C:/Users/User/Downloads/AF  
Guia+1+registromercantilcorreccion.pdf

Cámara de Comercio de Palmira. (s.f.). Información Registro Sanitario INVIMA. Recuperado de  
<https://ccpalmira.org.co/portal/herramientas/orientacion-e-informacion-empresarial/registrosanitario-invima>

Caracol Radio. (6 de abril de 2019). Cámara de Comercio de Cartagena Convoca al Emprendimiento Cultura. Recuperado de  
[https://caracol.com.co/emisora/2019/05/06/cartagena/1557148786\\_026299.html](https://caracol.com.co/emisora/2019/05/06/cartagena/1557148786_026299.html)



- Cemefi. (s.f). El concepto de responsabilidad social empresarial. Recuperado de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cerneaz, M. (s.f.). Packaging con valor agregado. Universidad de Palermo. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/432.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/432.pdf)
- Chequeando. (25 de mayo de 2016). ¿Cuales son los paises y continentes que consumen más azúcar? Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/cuales-son-los-paises-y-continentes-queconsumen-mas-azucar/>
- Clemente, E. Di, Hernandez, J. M., & Lopez, T. (2014). La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. Un análisis DAFO para Extremadura, 9, 817–832
- Cunin, E. & Rinaudo, C. (s.f.). Las muralla de Cartagena entre patrimonio, turismo y desarrollo urbano. Memorias. Recuperado de: C:/Users/Julieth/Downloads/233-565-1-PB.pdf
- Dinero. (10 de marzo de 2009). Sas es el tipo de sociedad más usado en Colombia. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/sas-es-el-tipo-de-sociedad-mas-usado-en-colombia/84554>
- Dinero. (3 de marzo de 2017). Todo sobre creación y registro de empresas. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-se-crea-y-se-registra-una-empresa-en-colombia/243192>
- Dinero. (15 de febrero de 2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

Dinero. ( 2 de septiembre de 2018). Colombia rompe récord en llegada de turistas en 2017. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/record-de-turistas-en-colombia2017/255180>

Dinero. (13 de febrero de 2020). La industria de alimentos sigue disparada. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-crecio-la-industria-de-alimentos-en-colombia-en-2019/281691>

Docampo, J. (2017). Identidad a través del packaging. Universidad de Palermo. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/13374\\_12711.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/13374_12711.pdf)

El modelo Canvas en la formulacion de proyectos. Recuperado de <file:///C:/Users/Maria%20Paula/Downloads/DialnetElModeloCANVASEnLaFormulacionDeProyectos-5352671.pdf>

El Universal. (2 de noviembre de 2018). En 6 años, aumento en 114% la llegada de extranjeros a Cartagena. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/en-6-anos-aumento-114la-llegada-de-extranjeros-cartagena-291132>

Escámez, M. (2020). Desing Thinking, la metodología innovadora de las empresas de éxito. Recuperado de <https://baetica.es/design-thinking-metodologia/>

Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulacion de proyectos. Recuperado de <file:///C:/Users/Maria%20Paula/Downloads/DialnetElModeloCANVASEnLaFormulacionDeProyectos-5352671.pdf>

Friedemann, N. & Patiño, R. (1983). *Lengua y sociedad en el Palenque de San Basilio*. Instituto Caro

Futurizable. (29 de septiembre de 2017). Metodologías innovadoras para crear las empresas del futuro. Recuperado de <https://futurizable.com/metodologias-innovacion/>

García, F. (2012). Conceptos sobre innovación, (1). Recuperado de

<https://doi.org/10.1111/j.14682370.2009.00272.x>

Gobierno de Colombia. Comunidades negras, afrocolombianos, raizales y palenqueras. Recuperado de

<https://www.unidadvictimas.gov.co/es/comunidades-negras-afrocolombianas-raizales-y-palenqueras/277>

Gómez, J. (2017). Potencial turístico de Cartagena como incentivo a la competitividad de Colombia.

Recuperado de <http://www.albayan.ae>

González, P. (2020). ¿Qué es comercializar? Recuperado de [https://www.billin.net/glosario/definicion-](https://www.billin.net/glosario/definicion-comercializar/)

[comercializar/](https://www.billin.net/glosario/definicion-comercializar/)

González-Peláez, M. (2018). Culinaria y la cultura como elementos dinamizadores y su efecto diferencial en las ciudades the gastronomy , the culinary tradition and the culture and the elements of dynamization and their differential effect in the cities, 1095–1118.

Guerrero, D.E.; Sandoval, J.H.(2011). SOCIAL RESPONSIBILITY AS A BUSINESS VALUE GENERATOR: TOWARDS THE CONSTRUCTION OF A SOCIAL BALANCE MODEL FOR SMEs. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v14n2/v14n2a19.pdf>

Hitt, R., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos. México: Cengage Learning Editores.

Hoyos, R. (2016). Branding, el arte de marcar corazones. 1ed. Bogotá, Colombia

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2015). MANUAL DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS BASADO EN RIESGO PARA LAS ENTIDADES TERRITORIALES DE SALUD. Recuperado de

[https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion\\_y\\_vigilancia/direccionalimentos/Articulacion  
Entidades Territoriales Salud/25-Manual-IVC-para-ETS.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion_y_vigilancia/direccionalimentos/Articulacion_Entidades_Territoriales_Salud/25-Manual-IVC-para-ETS.pdf)

Lancetalent. (Septiembre 15 de 2014). ¿Qué Transmite El Logo De Tu Empresa? Recuperado de  
<https://www.lancetalent.com/blog/que-transmite-logoempresa/>

La República. (18 de junio de 2018). Creatividad y economía naranja. Recuperado de  
[https://www.larepublica.co/analisis/pilar-ibanez-514336/creatividad-y-economia-  
naranja2738994](https://www.larepublica.co/analisis/pilar-ibanez-514336/creatividad-y-economia-naranja2738994)

Ley Orgánica de Trabajo. Reglamento de la ley orgánica de trabajo Recuperado de:  
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2031/Reglamento%20de%20la%20LOT.pdf>

Loken, B. (2006). Consumer psychology: categorization, inferences, affect, and persuasion. Annual  
Review of Psychology, 57, 453 – 485.

Longenecker. J, Moore. C, Petty. J, Palich. L,. (2010). Administración de pequeñas empresas. Ed.  
Cengage Learning Editores.

López, E. (4 de enero de 2019). Pirámide de Maslow: Qué es y sus aplicaciones prácticas. Recuperado  
de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/> Lucidchart. (2019). Qué es un organigrama.  
Recuperado de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-organigrama> Euromonitor  
Internacional. (2018). Sobre nosotros. Recuperado de  
<https://www.euromonitor.com/eseuromonitor-about-us>

Mincit. (2020). ¿Qué es el Registro Nacional de Turismo? Recuperado de  
[https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-  
turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo](https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo)

- Merino, C. (2010). Propuesta comunicacional gráfica de packaging para productos de cerámica de biscocho de la empresa Malhaj. Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9613/1/41033\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9613/1/41033_1.pdf)
- MINCIT (2010). Palenqueros, descendientes de la insurgencia antisocial. Recuperado de <https://ich.unesco.org/en/RL/cultural-space-of-palenque-de-san-basilio-00102>
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: CONCEPTUALIZACIÓN , 335–357. <https://doi.org/10.6018/turismo.35.221641>
- ONU. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-developmentgoals/background.html>
- Ortega, C. (febrero 15 de 2019). ‘Inversiones, en plan de industria de alimentos’. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/inversiones-en-plan-de-industria-de-alimentos-526408>
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology . USA: Universite De Lausanne.
- Oxford Living Dictionaries. (2018). Definición de dulcería en Español. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/dulceria>
- Padilla, T., & Econ, C. (1992). 1. El turismo, 13–25.
- Pérez, J. (1993). Cartagena, 1874-1936 (transformación urbana y arquitectura). Editorial regional de Murcia. España
- Portafolio. (7 de mayo de 2018). Industria de alimentos y bebidas tendría un crecimiento anual del 7%. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/la-industria-de-alimentos-y-bebidastendra-un-crecimiento-anual-del-7-516878>

Portafolio. (17 de abril de 2016). Y Colombia... ¿Cómo anda en pastelería y repostería? Recuperado de <http://blogs.portafolio.co/somosibaritas/2018/04/17/colombia-esta-pasteleria-reposteria/>

Porter M., M. E. (1985). Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.  
New York: Pirámide

Porter, M. (2010). Ventaja competitiva. México, México D.F: Grupo editorial Patria, S.A de C.V.

PROCOLOMBIA. (2018). Turismo extranjero en Colombia.

Puyuelo, J. et al. (2017). Introducción la historia de bares y restaurantes. Recuperado de:

<https://barradeideas.com/wp-content/uploads/2018/12/Introduccion a la historia de bares y restaurantes D.pdf>

Real Academia Española. (2020). Comercializar. Recuperado de <https://dle.rae.es/comercializar>

Recursos de autoayuda. (9 de abril de 2018). ¿Qué es el método analítico? Características, reglas, clasificación y demás. Recuperado de <https://www.recursosdeautoayuda.com/metodoanalitico/>

Resolución No 666. Ministerio de Salud y Protección Social. Colombia, 24 de abril del 2020

Riquelme, Matias (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile.  
Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Rivas, J. (2019). El Desing Thinking aplicado a la planificación estratégica. Recuperado de <https://www.escueladenegocio.com/blog/el-design-thinking-aplicado-a-la-planificacion-estrategica/>

Rodríguez-Martínez, L.M. & Cáceres-Flórez, W.A. (2016). Salvaguarda del patrimonio cultural gastronómico santandereano. Jangwa Pana, 15 (1), 43 - 57

Rodríguez, R. (31 de marzo de 2018). Una dulce tradición que une hogares en Palenque. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/bolivar/una-dulce-tradicion-que-une-hogares-en-palenque-476606>

Sánchez, J. (17 de julio del 2020). Análisis de escenarios. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-escenarios.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20escenarios%20es,la%20inversi%C3%B3n%20en%20distintas%20circunstancias.>

Schumpeter, J. (1935). *Análisis del cambio económico*. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed. Fondo de cultura económica, México.

Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy*. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers.

SITCAR (2017). Indicadores turísticos. Recuperado de:

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/sistema-de-informacion-turistica-de-cartagena-de-indiasindicadores-turisticos.compressed.pdf>

Sinnaps. (2018). Método de investigación cualitativa. Recuperado de

<https://www.sinnaps.com/bloggestion-proyectos/metodologia-cualitativa>

Sopeña, F. (2018 de marzo de 2017). Los dulces palenqueros. Recuperado de

<http://andandoporbogota.blogspot.com/2017/03/los-dulces-palenqueros.html>

UNESCO (consultado el 13 de octubre 2020). Espacio Cultural en San Basilio. Recuperado de

<https://ich.unesco.org/en/RL/cultural-space-of-palenque-de-san-basilio-00102>

Vila, E. (1977). Vilar, Hispanoamérica y el comercio de esclavos. Escuela de Estudios Hispanoamericanos. Sevilla, España.

Vital. (2 de agosto de 2015). EEUU: una persona consume 40 kilos de azúcar al año. Recuperado de <https://vital.rpp.pe/salud/eeuu-una-persona-consume-40-kilos-de-azucar-al-ano-noticia822628>

WALLINGRE, N. y TOYOS, M. (2010): Diccionario de turismo, hotelería y transporte. Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador. Alet I Vilaginés, J. (2004). Cómo obtener clientes leales y rentables, ed Gestión 2000, Barcelona. Bambú. (2017). Modelos Canvas para Emprendores. Recuperado de <https://bambucreativos.com/modelo-canvas-para-emprendedores/>



## 8. FIGURAS

Figura 7

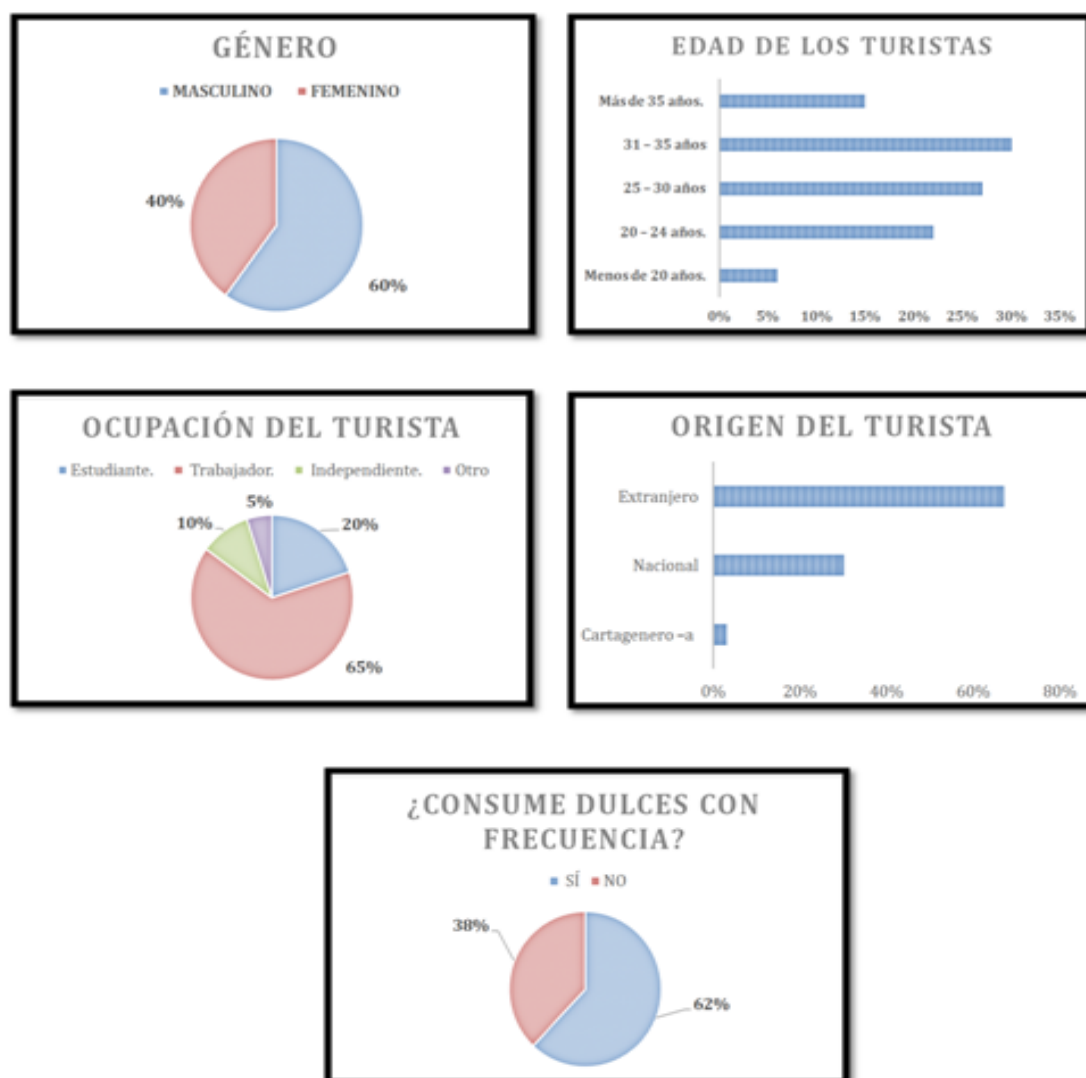
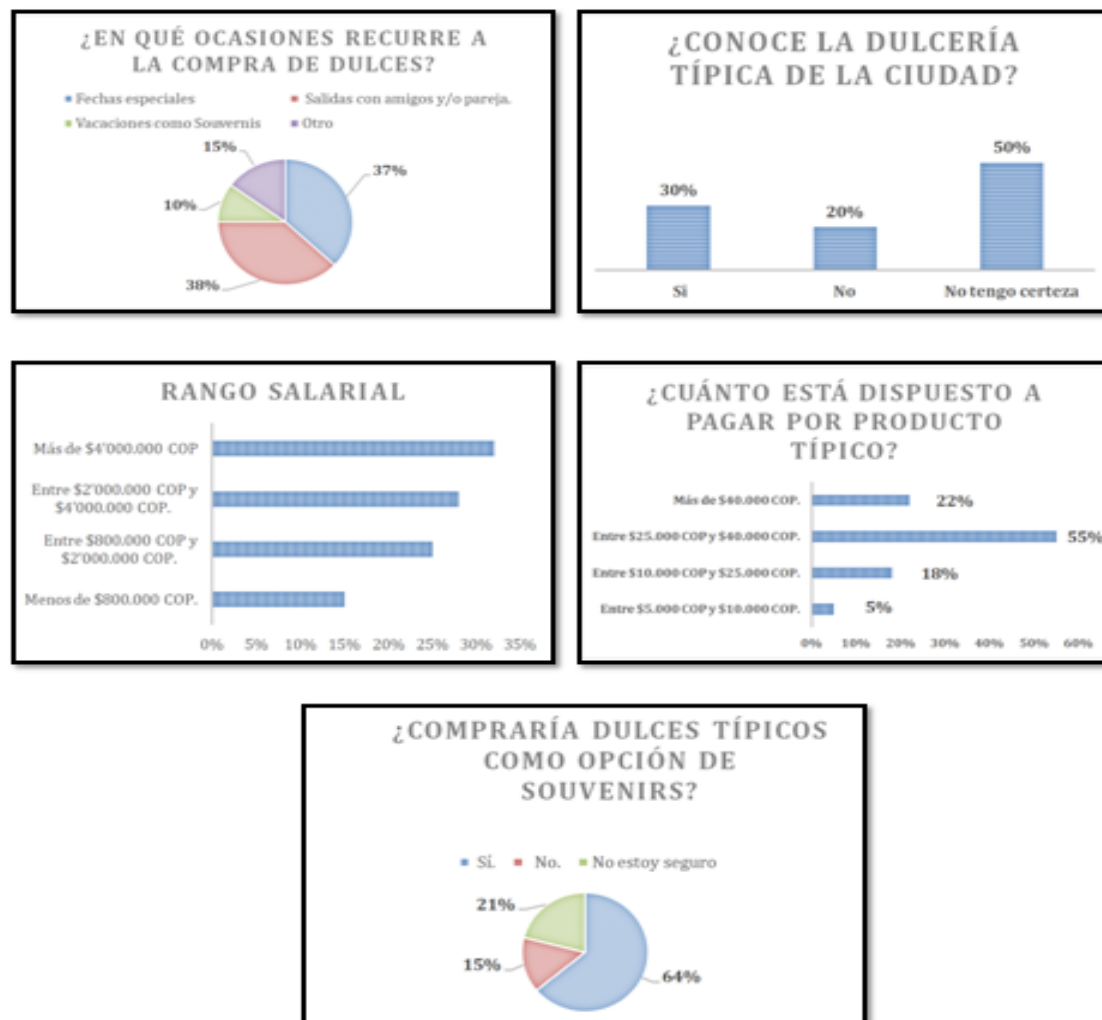


Figura 7. Tabulación de la primera parte de la encuesta. Elaboración propia.

**Figura 8**



*Figura 8. Tabulación de la segunda parte de la encuesta. Elaboración propia.*

## 9. TABLAS

**Tabla 3**

Crecimiento del sector turístico	7,60%				
IPC	3,20%	3,30%	3,00%	3,00%	3,00%

*Tabla 3. Crecimiento del sector e inflación. Elaboración propia.*

**Tabla 4**

### Costo Por Empaques

Costo cajas					
Para 4 unidades	\$ 400,00				
Para 8 unidades	\$ 600,00				

Carta Dulcería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4 artículos	\$ 2.880,00	\$ 3.198,04	\$ 3.554,65	\$ 3.939,55	\$ 4.366,12
8 artículos	\$ 5.560,00	\$ 6.174,00	\$ 6.862,45	\$ 7.605,52	\$ 8.429,04

*Tabla 4. Costo por empaque de dulces. Elaboración propia.*

**Tabla 5**

Costo por unidad

Carta Dulcería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cocadas</b>					
Piña	\$ 620,00	\$ 688,47	\$ 765,24	\$ 848,10	\$ 939,93
Coco	\$ 620,00	\$ 688,47	\$ 765,24	\$ 848,10	\$ 939,93
Guayaba	\$ 620,00	\$ 688,47	\$ 765,24	\$ 848,10	\$ 939,93
<b>Alegrias</b>	\$ 620,00	\$ 688,47	\$ 765,24	\$ 848,10	\$ 939,93
<b>Caballitos</b>	\$ 620,00	\$ 688,47	\$ 765,24	\$ 848,10	\$ 939,93
<b>Bolitas de tamarindo</b>	\$ 620,00	\$ 688,47	\$ 765,24	\$ 848,10	\$ 939,93

Bebidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Agua</b>					
con gas	\$ 1.300,00	\$ 1.443,56	\$ 1.604,53	\$ 1.778,27	\$ 1.970,82
sin gas	\$ 1.000,00	\$ 1.110,43	\$ 1.234,25	\$ 1.367,90	\$ 1.516,02
<b>Productos postobón</b>					
Manzana	\$ 1.800,00	\$ 1.998,78	\$ 2.221,66	\$ 2.462,22	\$ 2.728,83
Colombiana	\$ 1.800,00	\$ 1.998,78	\$ 2.221,66	\$ 2.462,22	\$ 2.728,83
Uva	\$ 1.800,00	\$ 1.998,78	\$ 2.221,66	\$ 2.462,22	\$ 2.728,83
Naranja	\$ 1.800,00	\$ 1.998,78	\$ 2.221,66	\$ 2.462,22	\$ 2.728,83
Pepsi	\$ 1.800,00	\$ 1.998,78	\$ 2.221,66	\$ 2.462,22	\$ 2.728,83

*Tabla 5. Costo por unidad de producto. Elaboración propia.*

**Tabla 6**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>lpc</b>	3,20%	3,30%	3,00%	3,00%	3,00%

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software y hardware	\$ 16.800.000,00	\$ 17.337.600,00	\$ 17.909.740,80	\$ 18.447.033,02	\$ 19.000.444,01
Arriendo local	\$ 60.000.000,00	\$ 61.920.000,00	\$ 63.963.360,00	\$ 65.882.260,80	\$ 67.858.728,62
S. Públicos	\$ 14.400.000,00	\$ 14.860.800,00	\$ 15.351.206,40	\$ 15.811.742,59	\$ 16.286.094,87
Nómina	\$ 105.350.688,00	\$ 108.721.910,02	\$ 112.309.733,05	\$ 115.679.025,04	\$ 119.149.395,79
<b>Total</b>	<b>\$ 196.550.688,00</b>	<b>\$ 202.840.310,02</b>	<b>\$ 209.534.040,25</b>	<b>\$ 215.820.061,45</b>	<b>\$ 222.294.663,30</b>

*Tabla 6. Proyecciones de costos fijos para la empresa Cocallito. Elaboración propia.*

**Tabla 7**

<b>Cesantías.</b>	8,33%	<b>Salud</b>	8,45%
<b>Intereses</b>	1,00%	<b>Pensión</b>	12%
<b>Prima de serv.</b>	8,33%	<b>ARL</b>	0,35%
<b>Parafiscales</b>	9%		

<b>Cargo</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Auxilio de transporte</b>	<b>Jornadas (Horas)</b>
Propietario 1	\$ 1.800.000,00	\$ 97.032,00	8
Propietario 2	\$ 1.800.000,00	\$ 97.032,00	8
Contador	\$ 800.000,00	\$ 97.032,00	4
Administrador	\$ 1.000.000,00	\$ 97.032,00	8
Operador 1	\$ 900.000,00	\$ 97.032,00	8
Operador 2	\$ 900.000,00	\$ 97.032,00	8
Operador Extra	\$ 900.000,00	\$ 97.032,00	8

*Tabla7. Distribución de gasto de nómina Cocallito. Elaboración propia*

**Tabla 10**

	0	1	2	3	4	5
Cantidad		169.190	174.435	179.842	185.417	191165,00
Precio		\$ 6.239,76	\$ 6.433,20	\$ 6.632,63	\$ 6.838,24	\$ 7.050,22
Ventas		\$ 1.055.704.513	\$ 1.122.174.791	\$ 1.192.824.821	\$ 1.267.925.567	\$ 1.347.755.943

*Tabla 10. Estimación de venta para cada uno de los años. Elaboración propia*

Tabla 11

	Precio Venta	Costo Venta	Margen de Contribu cion	Ventas Proyectada s	Participac ion	MC Ponder ado
<b>Carta Dulcería</b>						
4 artículos	\$ 9.500,00	\$ 400,00	\$ 9.100,00	29857,02269	13,70%	\$ 1.246,58
8 artículos	\$ 17.000,00	\$ 600,00	\$ 16.400,00	29857,02269	13,70%	\$ 2.246,58
<b>Precio por unidad</b>						
<b>Carta Dulcería</b>						
<b>Cocadas</b>						
<i>Piña</i>	\$ 2.500,00	\$ 620,00	\$ 1.880,00	3317,446965	1,52%	\$ 28,61
<i>Coco</i>	\$ 2.500,00	\$ 620,00	\$ 1.880,00	3317,446965	1,52%	\$ 28,61
<i>Guayaba</i>	\$ 2.500,00	\$ 620,00	\$ 1.880,00	3317,446965	1,52%	\$ 28,61
<b>Alegrías</b>	\$ 2.500,00	\$ 620,00	\$ 1.880,00	9952,340896	4,57%	\$ 85,84
<b>Caballitos</b>	\$ 2.500,00	\$ 620,00	\$ 1.880,00	9952,340896	4,57%	\$ 85,84
<b>Bolitas de tamarindo</b>	\$ 2.500,00	\$ 620,00	\$ 1.880,00	9952,340896	4,57%	\$ 85,84
<b>Bebidas</b>						
<b>Agua</b>						
con gas	\$ 2.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.000,00	4179,983176	1,92%	\$ 19,18
sin gas	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	16719,93271	7,67%	\$ 76,71
<b>Productos postobón</b>			\$ 0,00	48766,47039	22,37%	\$ 0,00
Manzana	\$ 2.500,00	\$ 1.800,00	\$ 700,00	9753,294078	4,47%	\$ 31,32
Colombiana	\$ 2.500,00	\$ 1.800,00	\$ 700,00	9753,294078	4,47%	\$ 31,32
Uva	\$ 2.500,00	\$ 1.800,00	\$ 700,00	9753,294078	4,47%	\$ 31,32
Naranja	\$ 2.500,00	\$ 1.800,00	\$ 700,00	9753,294078	4,47%	\$ 31,32
Pepsi	\$ 2.500,00	\$ 1.800,00	\$ 700,00	9753,294078	4,47%	\$ 31,32
				217956,2656	100,00%	\$ 4.089,04

Tabla 11. Punto de equilibrio. Elaboración propia.

**Tabla 12**

<b>Carta Dulcería</b>		
4 artículos	6585	\$ 62.557.500,00
8 artículos	6585	\$ 111.945.000,00
<b>Carta Dulcería</b>		
<b>Cocadas</b>		
<i>Piña</i>	732	\$ 1.830.000,00
<i>Coconut</i>	732	\$ 1.830.000,00
<i>Guayaba</i>	732	\$ 1.830.000,00
<b>Alegrías</b>	2195	\$ 5.487.500,00
<b>Caballitos</b>	2195	\$ 5.487.500,00
<b>Bolitas de tamarindo</b>	2195	\$ 5.487.500,00
<b>Bebidas</b>		
<b>Agua</b>		
con gas	922	\$ 2.120.600,00
sin gas	3687	\$ 7.374.000,00
<b>Productos postobón</b>		
Manzana	2151	\$ 5.377.500,00
Colombiana	2151	\$ 5.377.500,00
Uva	2151	\$ 5.377.500,00
Naranja	2151	\$ 5.377.500,00
Pepsi	2151	\$ 5.377.500,00
<b>Punto de equilibrio en pesos</b>		<b>\$ 232.837.100,00</b>

*Tabla 12. Punto de equilibrio en cantidades y dinero. Elaboración propia.*

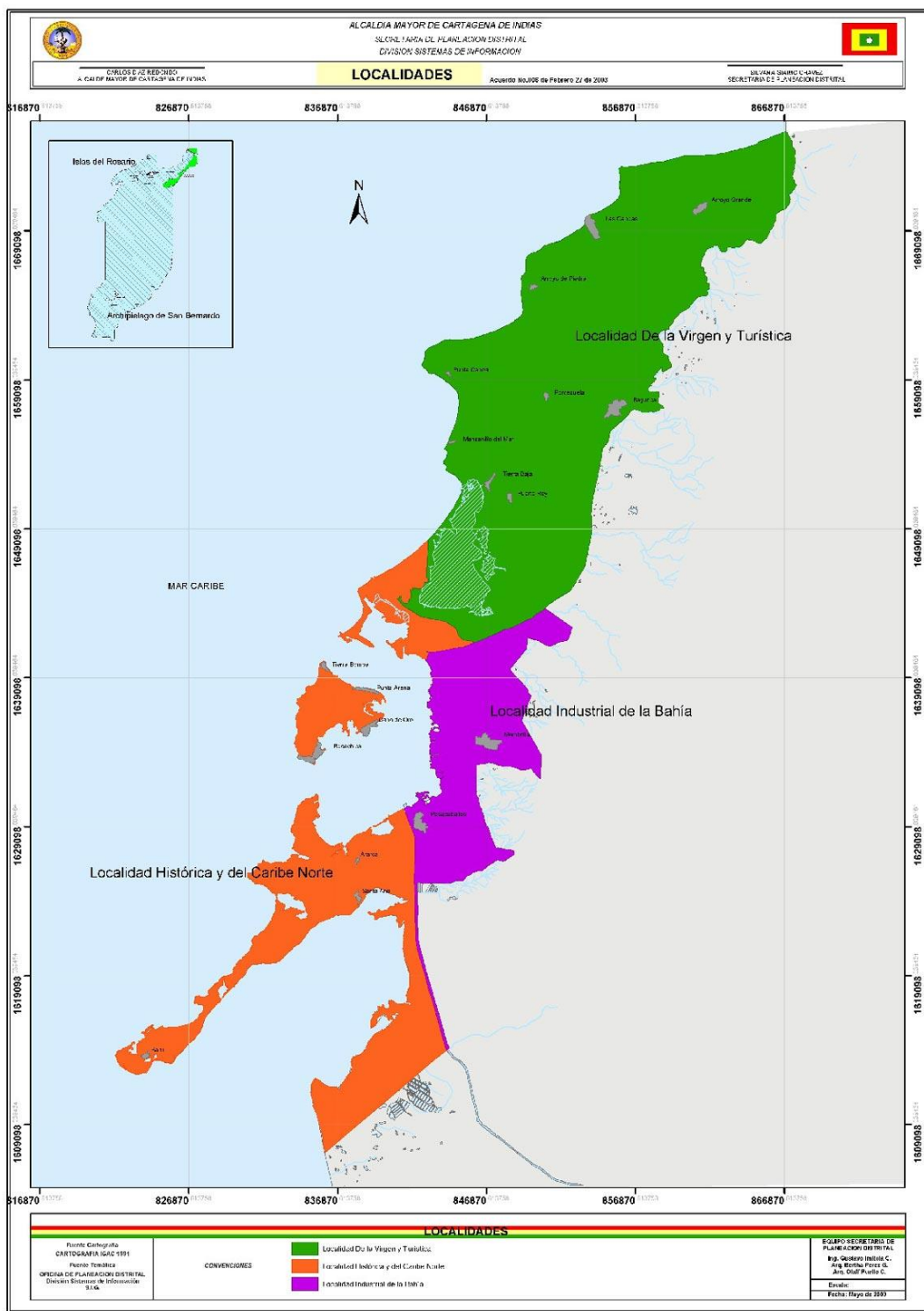
**Tabla 13**

<b>HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN FCA</b>	
VPN	\$ 2.879.545.539,42
CAUE	\$ 431.931.830,91
B/C	\$ 1,02
TIR	576%
TIR MODIFICADA	157%
PB	2,380

*Tabla 13. Herramientas de evaluación. Elaboración propia.*



## Anexo 1

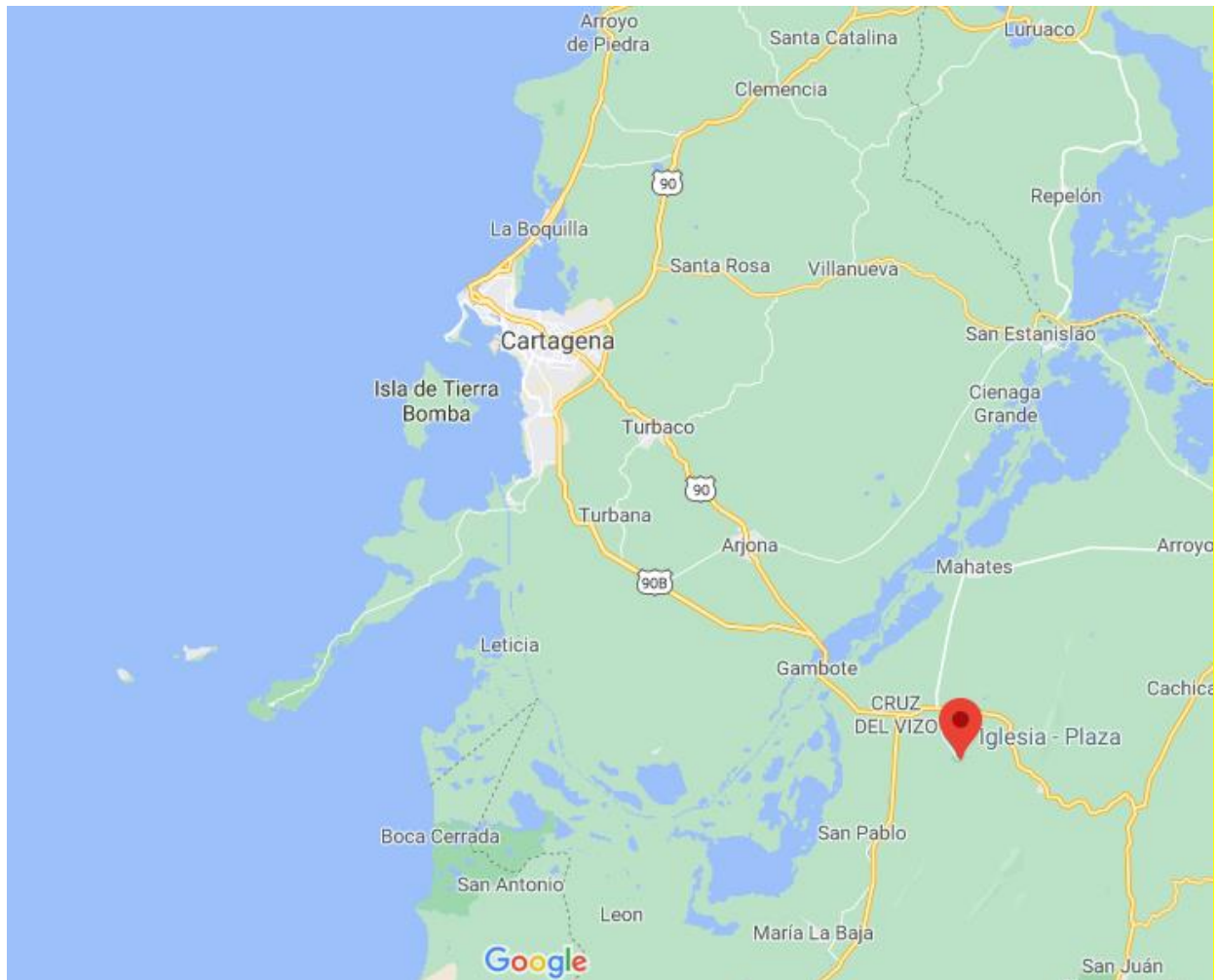


*Imagen 1. Localidades de Cartagena.(2018). Fuente:*

[http://cartagenacomovamos.org/archivo/images/cartagena\\_mapa\\_localidades.jpg](http://cartagenacomovamos.org/archivo/images/cartagena_mapa_localidades.jpg)



## Anexo 2



*Imagen 2. Localización de San Basilio.(2020). Fuente:*

<https://www.google.com/maps/place/San+Basilio+Del+Palenque,+Mahates,+Bol%C3%ADvar/@10.2689698,-75.5801045,10.81z/data=!4m5!3m4!1s0x8e58a52a5a168ac3:0xf73d0997d1befbe1!8m2!3d10.1033936!4d-75.1991062>

### Anexo 3



*Imagen 3. Facebook Cocallito Dulcería. (2019). Fuente:*  
<https://www.facebook.com/cocallito.dulceria.12>

### Anexo 4



*Imagen 4. Instagram Cocallito Dulcería. (2019). Fuente:*  
<https://www.instagram.com/cocallitodulceria>

## Anexo 5



*Imagen 5. Diseño musical. (2020). Fuente: elaboración propia.*

## Anexo 6



*Imagen 6. Diseño palenquera. Fuente: (2020). elaboración propia.*



## Anexo 7



Imagen 7. Diseño Flamenco. (2020). Fuente: elaboración propia.

## Anexo 8



Imagen 8. Diseño Torre del reloj. (2020). Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 9**

### **Encuesta de dulcería en Cartagena de Indias, Centro Histórico**

#### **1. Genero.**

- a. Femenino.
- b. Masculino.

#### **2. Edad.**

- a. Menos de 20 años.
- b. 20 – 24 años.
- c. 25 – 30 años
- d. 31 – 35 años
- e. Más de 35 años.

#### **3. A que se dedica**

- a. Estudiante.
- b. Trabajador.
- c. Independiente.
- d. Otro \_\_\_\_\_

#### **4.Cuál es su origen**

- a. Cartagenero –a
- b. Colombiano ¿Dónde? \_\_\_\_\_
- c. De otro país ¿Dónde? \_\_\_\_\_

#### **5. ¿Usted y su familia consumen con frecuencia dulces?**

- a. Si
- b. No

#### **6. ¿En qué ocasiones suele recurrir a la compra dulces?**

- a. Fechas especiales
- b. Salidas con amigos y/o pareja.

- c. Vacaciones como Souverniss
- d. Otro \_\_\_\_\_

**7. ¿Conoce alguna dulcería típica de la ciudad?**

- a. Si
- b. No
- c. No tengo certeza

**8. ¿Considera que la gastronomía es importante para le región?**

- a. Si
- b. No

**9. ¿Cuál es su rango salarial?**

- a. Menos de \$800.000 COP.
- b. Entre \$800.000 COP y \$2'000.000 COP.
- c. Entre \$2'000.000 COP y \$4'000.000 COP.
- d. Más de \$4'000.000 COP.

**10. Por lo general, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por producto típico?**

- a. Entre \$5.000 COP y \$10.000 COP.
- b. Entre \$10.000 COP y \$25.000 COP.
- c. Entre \$25.000 COP y \$40.000 COP.
- d. Más de \$40.000 COP.

**11. ¿Compraría dulces típicos como opción de souvenirs?**

- a. Sí.
- b. No.
- c. No estoy seguro

## Anexo 9

### Candy store survey in Cartagena de Indias, Historic Center

**1. Gender.**

- a. Female
- b. Male

**2. Age**

- a. Less than 20 years.
- b. 20-24 years old.
- c. 25-30 years old.
- d. 31-35 years old.
- e. More than 35 years old.

**3. What do you do in your life?**

- a. Student
- b. Employee
- c. Independent
- d. Other \_\_\_\_\_

**4. Where are you coming from?**

- a. Local
- b. Colombian, Where? \_\_\_\_\_
- c. From another country, Where? \_\_\_\_\_

**2. Do you and your family frequently consume sweets?**

- a. Yes
- b. Not

**3. When do you use to buy sweets?**

- a. Special dates
- b. Outings with friends and / or partner.
- c. As souvenirs holidays

d. Other \_\_\_\_\_

**4. Do you know any local candy store in the city?**

- a. Yes
- b. Not
- c. I am not sure

**5. Do you think the gastronomy is important for the region?**

- a. Yes
- b. Not

**6. What is your salary range?**

- a. Less than \$ 800,000 COP.
- b. Between \$ 800,000 COP and \$ 2,000,000 COP.
- c. Between \$ 2,000,000 COP and \$ 4,000,000 COP.
- d. More than \$ 4,000,000 COP.

**7. In general, how much are you willing to pay for a local product?**

- a. Between \$ 5,000 COP and \$ 10,000 COP.
- b. Between \$ 10,000 COP and \$ 25,000 COP.
- c. Between \$ 25,000 COP and \$ 40,000 COP.
- d. More than \$ 40,000 COP.

**8. Would you buy local sweets as a souvenir option?**

- a. Yes.
- b. Not.
- c. I am not sure.